

ELIZANGELA D'AGOSTINI LARINI

LIGIA KAHORI CASTAGNOLI

THATIANA TUCCI BARRETO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA PARA AGÊNCIAS
DE PEQUENO PORTE

Trabalho de conclusão de curso "Planejamento Estratégico de Comunicação Integrada para agências de pequeno porte" apresentado como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, Curso de Comunicação Social Habilitação em Relações Públicas da Universidade Federal do Paraná. Orientação: Prof^a. Regiane Ribeiro.

CURITIBA

2010

RESUMO

Nas últimas décadas as agências de comunicação têm cada vez mais convergido para uma estrutura onde os profissionais de todas as áreas da comunicação trabalham juntos e suas ações não são mais isoladas e sim integradas. Esse trabalho tem como objetivo fazer um Planejamento Estratégico de Comunicação Integrada ideal para agências do porte da agência ENFOQUE Comunicação e Eventos. O trabalho será dividido em três capítulos baseados em Planejamento, Comunicação Integrada, conceituação de agências de Comunicação e apresentação do estudo de caso da Enfoque Comunicação e Eventos e o modelo ideal de Planejamento Estratégico de Comunicação Integrada.

Nas considerações finais, os autores do presente trabalho, confirmaram a importância de um Planejamento Estratégico de Comunicação Integrada para uma agência de comunicação de pequeno porte. Ficou claro para os autores que o Planejamento Estratégico de Comunicação proposto por Margarida Kunsch carece de adequações para ser efetivo em agências de comunicação de pequeno porte, já que essas têm suas particularidades como a terceirização da maioria de seus serviços, flexibilidade e variedade desses serviços, alta rotatividade de clientes e a adaptação dos serviços em função destes. Sendo assim pedem um Planejamento Estratégico de Comunicação mais personalizado.

Palavras-chaves: relações públicas; planejamento estratégico, comunicação integrada, agências de comunicação de pequeno porte

ABSTRACT

Nowadays, the communication agencies have converged into a structure where the professionals of all areas of communication are working together and their actions are not isolated but integrated. This paper has as a purpose to make an ideal Strategic Planning of Integrated Communication for agencies of the size of Enfoque Comunicação e Eventos. The paper will be divided in three chapters based in the Planning of Integrated Communication, the concept of communication agencies and the presentation of the case study of Enfoque Comunicação e Eventos and the ideal model of Strategic Planning of Integrated Communication.

In the final considerations, the authors confirmed the importance and the relevance of a Strategic Planning of Integrated Communication for agencies of a small size. It came clear for the authors that the Strategic Planning of Communication, proposed by Margarida Kunsch needs adjustments to be effective in communication agencies of small size, since this agencies have their own particularities like the outsourcing of most of its services, the flexibility e the variety of this services, the high turnover of clients and the adaptation of services because of them. Because of all that, these agencies need a more personalized Strategic Planning of Integrated Communication.

Key words: public relations; strategic planning; integrated communication; communication agencies of small size

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
1.1. Justificativa.....	7
2. OBJETIVOS	8
2.1 Objetivo Geral.....	8
2.2 Objetivos Específicos	8
3. METODOLOGIA	9
4.COMUNICAÇÃO INTEGRADA	10
4.1 Múltiplas perspectivas da Comunicação Integrada	17
4.1.1 Perspectiva da Comunicação Integrada em Jornalismo	17
4.1.2 Perspectiva da Comunicação Integrada em Publicidade e Propaganda ...	19
4.1.3 Perspectivas da Comunicação Integrada de Marketing.....	23
4.1.4 Perspectiva da Comunicação Integrada em Relações Públicas	29
5. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE COMUNICAÇÃO	35
6. AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO	44
7. ENFOQUE COMUNICAÇÃO E EVENTOS.....	47
7.1 Caracterização da Empresa.....	47
7.2 Diagnóstico da Comunicação Integrada	48
8. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICOS DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA ADEQUADO PARA AGÊNCIAS DE PEQUENO PORTE	53
8.1 Pesquisa.....	53
8.1.1 Identificação e conhecimento da situação.....	53
8.1.2 Levantamento de dados	53
8.1.3 Mapeamento e identificação dos públicos.....	54
8.1.4 Análise da situação e diagnóstico	54
8.2 Planejamento	55
8.2.1 Fixação de políticas de comunicação	55
8.2.2 Definição de objetivos e metas	55
8.2.3 Determinação de estratégias.....	56
8.2.4 Proposição de planos, projetos e programas de ação e planos alternativos e/ou emergenciais.	57
8.2.5 Escolha e seleção de meios de comunicação	58
8.2.6 Determinação dos recursos necessários.....	58

8.2.7 Orçamento	59
8.2.8 Divulgação e Obtenção de apoio geral.....	59
8.3 Implantação	60
8.3.1 Controle, monitoramento e correção de desvios	60
8.4 Avaliação.....	61
8.4.1 Mensuração de resultados	61
8.4.2 Estabelecimento de critérios de avaliação	61
8.4.3 Relatório Conclusivo.....	62
9. CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
REFERÊNCIAS.....	65

1. INTRODUÇÃO

O seguinte projeto, apresentado como trabalho de conclusão de curso, tem como finalidade propor um modelo de Planejamento Estratégico de Comunicação Integrada para agências de pequeno porte, baseado no estudo de caso da agência Enfoque Comunicação e Eventos. Para o desenvolvimento do presente trabalho, usar-se-ão os conceitos expostos por Kunsch, Gayeski, Schultz e outros teóricos da comunicação, que trata da importância em se realizar uma comunicação sinérgica, interdisciplinar e eficaz estabelecida nos critérios da Comunicação Integrada.

Para a realização de um planejamento de Comunicação Integrada, são de significativa importância os pressupostos teóricos, reflexões e o levantamento de dados, nas diversas áreas da comunicação de uma forma geral, assim como dos dados específicos da agência a ser escolhida, já que estes servirão como base para a realização do projeto.

Primeiramente serão tratados os conceitos que norteiam a Comunicação Integrada, segundo a perspectiva abordada por Kunsch, seus pressupostos e a aplicabilidade dessa ferramenta comunicacional. E seguindo na mesma linha teórica, a explanação dos conceitos e funcionalidade de um Planejamento Estratégico de Comunicação Integrada.

Logo após, se faz necessária a apresentação da conceituação de agência de comunicação, seus tipos, suas definições e órgãos reguladores. Junto a isso, o estudo de caso da agência Enfoque Comunicação e Eventos.

A parte prática do presente trabalho se delineará a partir do desenvolvimento de um Planejamento Estratégico de Comunicação Integrada ideal direcionado para agências de comunicação de pequeno porte.

1.1. Justificativa

A Comunicação Integrada mostra-se uma realidade de mercado, sendo área de atuação de diversas agências que prestam serviços em comunicação, "[...]tanto por exigência dos clientes/anunciantes como dos consumidores destes que demandam cada vez mais informações" (CASALI, 2002, p.3). Ainda segundo Kunsch (1986), a Comunicação Integrada começa a ser hoje uma realidade, e dessa forma não se pode separar a comunicação institucional e a comunicação mercadológica, assim como a separação entre produto ou o serviço da organização.

O entendimento da "[...]Comunicação Integrada parte das noções de interdisciplinaridade" (CASALI, 2002, p.3), da "[...]atuação conjugada de todos os profissionais da área" (ABERP apud KUNSCH, 1986, p.107) e se faz extremamente necessária para atingir-se uma comunicação plena e eficaz.

Apoiada nos conceitos e delimitações que os teóricos da comunicação já vêm expondo, e dada importância que a Comunicação Integrada possui para o exercício da comunicação, encontramos relevância do tema e para o presente estudo.

Pensando no conceito prático da comunicação, suas implicações empíricas, constante aperfeiçoamento, e as mudanças que isto acarreta para a prática nas agências, pode-se verificar que agências de comunicação têm adaptado suas práticas. A terceirização, flexibilidade e variedade dos serviços, além da alta rotatividade de clientes e a adaptação dos serviços em função desses, demonstram essas mudanças. Essas características e mudanças tornam-se ainda mais evidentes e específicas em agência de pequeno porte e desta forma, estas carecem de um planejamento também mais

Com todos os estudos da teoria de comunicação existentes e abastecida da realidade dos serviços de comunicação que são praticados atualmente, a presente pesquisa além de fornecer um modelo de comunicação ideal destinado à realidade de agências comunicação de pequeno porte, ainda solidifica a necessidade de um Planejamento Estratégico de Comunicação Integrada adaptado a ser praticado e absorvido pelo mercado de comunicação, demonstrando um importante motivo para sua aplicação.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

Propor um Planejamento Estratégico de Comunicação Integrada adaptado para agências de pequeno porte.

2.2 Objetivos Específicos

- a) Analisar os conceitos teóricos a respeito da Comunicação Integrada;
- b) Conceituar e relacionar as diferentes abordagens sobre Planejamento Estratégico de Comunicação;
- c) Analisar a agência Enfoque Comunicação e Eventos, utilizando-a como exemplo estratégico a objetivo geral do trabalho;
- e) Verificar se os conceitos de Planejamento Estratégico de Comunicação Integrada são aplicados na prática profissional da agência Enfoque Comunicação e Eventos.

3. METODOLOGIA

Realizou-se um levantamento de dados sobre os serviços da Enfoque Comunicação e Eventos, do ramo de comunicação empresarial, localizada na cidade de Curitiba no Paraná. Para coleta de dados foi realizada uma pesquisa bibliográfica exploratória, aquela elaborada a partir de material já publicado e documental, a partir de matérias que não receberam visão analítica (GIL, 1991). A pesquisa documental foi feita por meio de dados secundários, sites, portfólio, material de divulgação da agência.

Os dados primários foram coletados em pesquisa de campo, por meio de entrevistas semi-estruturadas realizadas com a profissional de jornalismo Christiani Moraes, dona e fundadora da agência Enfoque Comunicação e Eventos. Bailey (1982) explica que entrevistas semi-estruturadas são aquelas que possuem perguntas fechadas e abertas, permitindo ao entrevistado que discorra sobre o assunto sem que o entrevistador fixe *a priori* determinadas condições, ou seja, alguns tópicos são selecionados antes, mas as questões, de fato, não o são.

Realizou-se uma análise de conteúdo utilizando as entrevistas realizadas, para que possamos fazer um diagnóstico, ressaltando se existem ações de Comunicação Integrada e de que forma são realizadas. Berelson (1952) define análise de conteúdo como uma investigação descritiva e sistemática do conteúdo que se manifestou durante a comunicação. É uma metodologia de análise, que visa desvendar o sentido das informações recolhidas.

Finalmente, a partir dos dados coletados na agência, da observação feita e da comparação com os conceitos anteriormente pesquisados, foi proposto um modelo de Planejamento Estratégico de Comunicação Integrada para a agência, ressaltando pontos importantes e sugerindo correções aos pontos que não se enquadraram.

Concluindo, o trabalho consiste em três etapas sendo uma teórica, ou seja, a revisão dos conceitos e sua interpretação. A segunda etapa combina uma parte teórica e uma parte prática, sendo a elaboração do questionário e a pesquisa a campo. E por fim, o desenvolvimento de um projeto, sendo esse o modelo do Planejamento Estratégico de Comunicação Integrada para a agência de comunicação de pequeno porte.

4.COMUNICAÇÃO INTEGRADA

O composto da Comunicação Integrada nas organizações é significativo no cenário atual, pois cada vez mais estas precisam aperfeiçoar suas atividades considerando seus públicos internos e externos e visando alcançar seus objetivos organizacionais.

A Comunicação Integrada agrupa as variadas subáreas da comunicação social de maneira sinérgica como trata Kunsch (1986) ao defender que não se pode mais isolar a comunicação institucional e a comunicação mercadológica, salientando que é necessário que haja uma Comunicação Integrada e que essa seja feita de uma forma que alie as atividades de jornalismo, editoração, relações públicas, publicidade e propaganda, promoção de vendas, formando um composto de comunicação. Ainda na visão de Kunsch,

vê-se que é possível encarar de várias maneiras a comunicação integrada que em síntese constitui uma somatória dos serviços de comunicação feitos, sinergicamente, por uma ou por várias organizações, tendo em vista, sobretudo, os públicos a serem atingidos e a consecução dos objetivos propostos. (KUNSCH, 1986, p.113).

Através da atuação conjunta dos profissionais de comunicação é possível a integração de suas atividades garantindo coerência na linguagem adotada e uma maior racionalização das atividades desenvolvidas, como afirma Casali (2002) quando diz que as atividades integradas de comunicação representam a melhor forma de atingir a complexidade dos públicos organizacionais.

Algumas palavras são recorrentemente usadas para a conceituação de Comunicação Integrada e permeiam as definições. Públicos é uma delas e por isso, faz-se necessário explorar suas acepções.

Ao longo da história o conceito de públicos sofreu modificações. Públicos era uma categoria política, formada por uma pequena elite de "homens de bem", empenhada em debater sobre política, literatura e ciência. Nas organizações, o papel dos públicos era pensar e agir de acordo com os desejos dessas organizações; eles eram alvos dos próprios interesses da organização. Para entendê-los, é preciso determinar sua essência, então, optou-se por fazer um histórico do conceito de públicos onde foi descoberto que fatores de caráter

sociológico, político, mercadológico, como o surgimento da imprensa industrial e a institucionalização dos meios de informação de massa, vieram a interferir diretamente na sua formação. A invenção do telégrafo, da tipografia e, mais tarde, a rede mundial de internet aceleraram de maneira incrível a difusão e transmissão de informações e sua recepção pelos públicos de todo o mundo, modificando assim, as formas de suas relações com as organizações.

Toffler (1980) demonstra como se deu o desenvolvimento da comunicação em três formas básicas:

a) O público da "primeira onda", das sociedades agrárias, quando as comunicações passavam de boca em boca dentro de grupos pequenos e, para que uma mensagem atingisse uma audiência em massa, era necessária a reunião de uma multidão. Esta, então, foi o primeiro e maior público das sociedades agrárias, embora sem tecnologias.

b) O público da "segunda onda" que se insere no sistema de criação de riqueza. Era um público que precisou de mais comunicação à distância, provocando o desenvolvimento dos correios, telégrafos e telefones e, também, os jornais, as revistas, a televisão. Ali, o público já se tornara "massa".

c) O público da "terceira onda" que reflete as necessidades da economia pós-produção em massa. O sistema de comunicação individualiza seus produtos e envia diferentes imagens, idéias e símbolos para diferentes grupos, todos mediante uma conceituação específica.

Ao analisar esse desenvolvimento, percebemos a mobilidade e flexibilidade do conceito de público. Essas formas passaram de mensagens centralizadas para massas e destas para públicos segmentados, diferenciados da massa para serem adequadamente atingidos. Nasce daí o conceito de comunicação dirigida para públicos selecionados. Há uma desmassificação da mídia para torná-la segmentada de modo a atingir públicos específicos, objetos da ação estratégica de Relações Públicas.

A tarefa delegada às Relações Públicas exige que os profissionais identifiquem os grupos estratégicos para uma empresa e os transformem em

públicos, excluindo-se a possibilidade de formação espontânea de públicos. Segundo França (2005), os públicos em Relações Públicas são todos os indivíduos que se consideram afetado pela atividade real da pessoa jurídica ou física, de forma direta ou indiretamente.

Ainda segundo França (2008), os públicos podem ser conceituados de forma lógica em públicos essenciais, públicos não essenciais e públicos de rede de interferência. Nessa definição, públicos essenciais são aqueles que estão ligados de forma jurídica ou situacional à organização, dos quais a organização depende sua constituição, manutenção, para desempenhar suas funções, para sua sobreviver. Dentro dos públicos essenciais encontram-se subdivisões, sendo essas os públicos constitutivos da organização, aqueles que são realmente essenciais para a existência da mesma (acionistas, diretores, sócios, presidentes, investidores e etc) e os não-constitutivos ou de sustentação, que são aqueles que não interferem diretamente na constituição da organização, mas são importantes para a viabilização, manutenção e sustentação da organização (fornecedores, funcionários, clientes/consumidores.)

Já os públicos não essenciais são representados por redes de interesse específico da organização. Estes são definidos pelo maior ou menor grau de interação e participação nas atividades da organização. Esses públicos são divididos em redes de consultorias, divulgação e de prestação de serviços promocionais que são os que na fazem parte da organização, mas ajudam na divulgação institucional e promocional (agências de Relações Públicas, de propaganda, consultoria e etc.), os de redes de setores associativos organizados que são representados por associações de classe e de categorias empresariais que defendem interesses coletivos em áreas classistas e governamentais (conselhos profissionais, federações, etc), os de redes setoriais sindicais que são os que representam os interesses das classes que representam e se diferem em sua finalidade (sindicatos patronais, sindicatos de trabalhadores) e por fim, dentre os públicos não-essenciais estão os de redes setoriais da comunidade onde estão localizados vários públicos de interesse das organizações sendo essenciais como o poder Executivo, Legislativo e Judiciário ou ainda não-essenciais como ONGs, escolas, universidades, jovens, idosos, etc. (FRANÇA, 2008)

O último público descrito por França (2008) são os públicos de redes de interferência que são especiais, fazem parte do cenário externo da organização mas por conta de seu poder de liderança podem exercer fortes influências (positivas ou negativas) sobre a organização. Estes públicos são divididos em rede de concorrência, que como o nome expressa, são aqueles que produzem ou oferecem produtos ou serviços similares ou já produzidos pela organização e os de rede de comunicação de massa que podem interferir na opinião pública com seu poder de disseminação de informações (mídia de massa, impressa e eletrônica).

Para o uso do termo “público” neste trabalho, pode-se concluir com a definição de Bahia (1995, p.27) em que “público quer dizer um grupo de indivíduos para os quais se destina determinada mensagem (seja ela artística, publicitária, jornalística, etc.)” Ou também uma audiência, uma reunião de pessoas as quais se dirigem as ações de uma organização (BAHIA, 1995).

Analizando o conceito de públicos, percebe-se que esses são importantes no desenvolvimento de comunicação integrada e conhecer cada um deles garante que a mesma seja feita de melhor forma. Públicos essenciais, não-essenciais e de redes de interferência devem ser levados em consideração em qualquer plano de comunicação e no caso da comunicação integrada eles se tornam palavra chave.

Apesar de existirem diferentes abordagens em torno do conceito de Comunicação Integrada, os conceitos parecem concentrar-se nas seguintes premissas, segundo Casali:

[...]integração dos conteúdos das mensagens de comunicação a fim de transmitir uma idéia única; uma única mensagem através de diferentes instrumentos de comunicação, formando uma comunicação centralizada; integração das atividades entre os profissionais das diferentes habilitações de comunicação social, a saber: publicitários, relações públicas e jornalistas; e integração do planejamento das ações comunicativas como forma de garantir a ação conjunta dos profissionais e a uniformidade da mensagem. (CASALI, 2002, p.6)

A partir dessa proposição, fica clara a importância da centralização da comunicação, atuando de forma conjunta, para que uma idéia, mensagem ou informação possa ser transmitida utilizando os mais diferentes tipos de ferramentas comunicacionais, mas de maneira entendível e uniforme.

Com essas premissas propostas por Casali (2002), é possível concluir que a unidade da mensagem e também a integração dos profissionais e de suas práticas são pontos essenciais do conceito de Comunicação Integrada. A partir disso, pode-se dizer que integração torna-se também palavra chave do conceito.

Levando em conta a importância da palavra integração e pelo fato da palavra integrada ser parte determinante neste trabalho, considera-se importante a definição e exploração destes dois termos.

Segundo o dicionário Michaelis (2010), em sua versão *online*, integrar é:

(lat integrare) vtd e vpr 1 Tornar(-se) inteiro, completar(-se): Pouco falta para integrarmos US\$ 7.000,00. "...integra-se, lentamente, a América" (Euclides da Cunha). vtd 2 Mat Determinar a integral de quantidade diferencial. Var: integralizar.¹

Para o conceito de Comunicação Integrada, o significado a ser utilizado seria a primeira proposição, no sentido de que ela vem para completar a prática de comunicação e torná-la mais completa. Integrar neste caso também pode ser visto como “juntar-se a”, “unir-se”, outra tarefa da Comunicação Integrada, que em várias instâncias une os profissionais das diversas áreas e suas ferramentas e funções dentro da comunicação a fim de realizar uma comunicação mais eficiente.

Seguindo nesta linha de pensamento, o dicionário Wikcionário² – um dicionário colaborativo *online* – que traz o conceito de integrar como inserir, se incluir num conjunto. Além disso, traz o conceito de tornar inteiro e completo, como o Michaelis menciona. Dessa forma, podemos notar que integrar é uma palavra que, com seus significados, ajuda na interpretação de Comunicação Integrada como um todo, pois utiliza os sentidos mencionados pela maioria dos autores na sua função de inserir os diversos profissionais em uma atividade conjunta e sinérgica.

Ainda que o termo “Comunicação Integrada” seja usado para descrever a combinação de publicidade, marketing e campanhas de Relações Públicas (SCHULTZ, 1993b), Gayeski (2001) define Comunicação Integrada de forma mais

¹ Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=integrar>> Acesso em: 28 mai 2010

² Disponível em: <<http://pt.wiktionary.org/wiki/integrar>> Acesso em: 28 mai 2010.

abrangente como a aplicação de análises, comunicação, e técnicas de avaliação para criar e gerenciar intervenções integradas, multifacetadas, combinando informação, instrução, colaboração, *design* de processos de negócios, *feedback* e sistemas de incentivo para melhorar a performance humana no ambiente de trabalho a fim de alcançar missões e visões desejadas pela organização.

Apesar das vantagens de se praticar a Comunicação Integrada serem apontadas por vários teóricos, ainda encontram-se fornecedores externos, como as agências de publicidade, que tendem a se especializar em publicidade, Relações Públicas, marketing ou produção de mídia, não em propostas verdadeiramente integradas de comunicação (SCHULTZ, 1993).

Em outra amostra dos benefícios de se trabalhar com uma Comunicação Integrada, Kunsch (1997) diz que essa pode ser considerada uma vantagem estratégica, afirmando que:

a comunicação integrada passa a ser uma arma estratégica para a sobrevivência e o desempenho de uma organização em uma realidade complexa e que se altera de forma muito rápida. Hoje em dia, não é possível mais pensar, por exemplo, em realizar uma brilhante assessoria de imprensa, criar campanhas retumbantes ou produzir peças publicitárias impactantes de forma isolada, sem o envolvimento de todas as subáreas da comunicação organizacional (KUNSCH, 1997. p 149)

Ou seja, a Comunicação Integrada tornou-se fator de sobrevivência para as organizações. A genialidade de uma das partes individualmente não é eficaz se as outras áreas não forem igualmente consideradas. Os conceitos que norteiam Comunicação Integrada são interdisciplinares e sendo assim, seus profissionais devem ter uma atuação conjugada (ABERP apud KUNSCH, 1986). Sendo assim, conhecer as outras atividades e dar espaço para que todas as habilitações da comunicação se manifestem é a melhor estratégia para ganhar mercado, satisfazer a necessidade dos públicos e interessados e alcançar um melhor desempenho.

Em outra menção a essa comunicação que deve abranger os profissionais de todas as áreas, Kunsch (1986) diz que “Não há conflitos entre as diversas atividades: há somatória em benefício do cliente.” (ABERP apud KUNSCH, 1986, p. 107). Somar e sempre agregar são as ordens para ter vantagens e aproveitar a Comunicação Integrada como um todo de forma a beneficiar a empresa, a agência e

os clientes. Os envolvidos nessa comunicação que presa a sinergia e a adição de mais habilidades, mais capacidades e acima de tudo mais competências, tem sempre a ganhar.

Após analisar-se algumas das contribuições teóricas dada à Comunicação Integrada, é significativo salientar a grande referência que a obra “Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada” é na área da comunicação social e para a ferramenta de Comunicação Integrada, assim como sua autora, Margarida Kunsch, é para as Relações Públicas.

A partir dessa constatação, seria relevante ir um pouco mais a fundo no conceito de Comunicação Integrada e nas soluções teóricas que Kunsch (1986) obteve em seus estudos. Mas dessa vez, não mais buscando conceitos já propostos ou definições já estabelecidas, mas refletindo um pouco sobre as implicações filosóficas que influenciaram o trabalho de Kunsch, assim como nos conceitos mais concretos a respeito da Comunicação Integrada propostos por outros teóricos.

Pode-se analisar, por exemplo, o conceito de integração e cooperação que a Comunicação Integrada propõe aos profissionais de comunicação e poderíamos encontrar correlações com o estudo funcionalista de Émile Durkheim, quando interpretado:

o Funcionalismo reforça o conceito de integração, buscando compreender os fundamentos da cooperação, da manutenção da realidade social ou da evolução da mesma através de pressupostos de harmonia social.(VASCONCELOS, 2004, p.47)

No contexto de interdependência que a integração impõe entre as áreas da comunicação, seria possível visualizar a harmonia necessária para sua atuação conjunta e o consenso entre elas, demonstraria uma relação funcionalista possível.

Ou numa outra perspectiva, podem-se encontrar semelhanças entre a dialética de evolução permanente; a compreensão do objeto, do seu contrário e a síntese, a qual faz com que o indivíduo evolua para um patamar superior de compreensão, para um sistema superior que incorpora o primeiro, demonstrando um quadro evolutivo inevitável. Como se entende por:

Podemos dizer que a alma da dialética é o conceito de antítese. Quer dizer que toda realidade social gera, por dinâmica interna própria, seu contrário, ou as condições objetivas e subjetivas para sua superação. (DEMO, 2007, p.91)

Resgata-se aqui o sentido de evolução que o estudo da Comunicação Integrada nos mostra, quando dissemos anteriormente que esta tornou-se fator de sobrevivência para as organizações. Nesse sentido, poderíamos identificar a especialização em áreas isoladas da comunicação, com é pratica entre as agências, como a tese (visto que dissemos anteriormente que isso seria uma prática já identificada como pouco vantajosa); a necessidade de uma comunicação mais sinérgica e cooperativa, como forma de sobrevivência das organizações ou de superação de seu desempenho perante o mercado, como a antítese; e o modelo da Comunicação Integrada como a nova tese, o resultado do conflito, demonstrando o critério evolutivo do conceito e sua superação ao longo da história.

4.1 Múltiplas perspectivas da Comunicação Integrada

A seguir, pretende-se mostrar como a Comunicação Integrada é concebida a partir da visão de Relações Públicas, do Jornalismo, da Publicidade e Propaganda e do Marketing, a fim de explorar as diversas áreas de abrangência da Comunicação Integrada.

4.1.1 Perspectiva da Comunicação Integrada em Jornalismo

Para entender a Comunicação Integrada e suas implicações é também necessário conhecer a perspectiva jornalística na comunicação social. A comunicação é elemento fundamental nas relações entre sociedade e organizações, como explica Kunsch (1986) ao afirmar que uma organização somente terá condições de alcançar os públicos que são afetados pelas suas atividades, se forem utilizados meios massivos e dirigidos, na sua comunicação.

As organizações, por serem agrupamentos humanos que interagem entre si, face à dependência mútua para sua sobrevivência, têm como elemento fundamental a comunicação, que aglutina seus elementos internos e permite o intercâmbio com o mundo externo. (KUNSCH, 1986, p. 123)

Assim, podemos afirmar que a comunicação é de extrema importância para os seres humanos, sendo uma condição necessária para que sobrevivam e mantenham relacionamentos externos, assim como é condição essencial que as

instituições que interagem com a sociedade, se utilizem das ferramentas comunicacionais para estabelecer relacionamentos sadios com seus diversos públicos.

Nesse sentido é que se faz necessário a mediação do profissional de comunicação, como o profissional de Relações Públicas e o jornalista, os quais intermedeiam as informações entre as organizações e os órgãos de divulgação, para atingir o público em geral. Como demonstra Kunsch (1986, p. 124) quando salienta a necessidade de desenvolver atividades especiais junto aos jornalistas, “um público multiplicador e líder de opinião considerado da maior importância para a extensão das informações que se pretende levar a sociedade como um todo.” A atividade de manter relações com a imprensa, a qual Kunsch (1986) considera de grande relevância para as organizações, se conhece atualmente como assessoria de imprensa.

Cabe a assessoria de imprensa a mediação entre as organizações e o seu relacionamento com a imprensa, por isso:

o assessor de imprensa é hoje um elemento fundamental na política de comunicação das empresas. É ele que intermedeia as relações entre o *staff* das organizações e o público externo: atende aos jornalistas, facilitando-lhes o trabalho; exerce uma estratégia sadia de *lobby* junto às comunidades de interesse da empresa; assessora diretores e presidência; alimenta áreas estratégicas com informações que coleta no ambiente exterior; interpreta climas, analisa oportunidades e contribui para o processo de tomada de decisões. (BUENO apud KUNSCH, 1984, p. 4)

Observamos então a relevância da assessoria de imprensa, que faz a mediação entre a organização e o público externo a ela. Essa relação é fundamental para a análise de oportunidades futuras e tomadas de decisões estratégicas da organização.

Para entender essa ferramenta comunicacional, a assessoria de imprensa, é também significativo reconhecer as funções do jornalismo, dentre elas: a redação, apuração e edição de notícias para veículos de comunicação. Como salienta Duarte (2002, p.2) quando diz que o jornalismo tende a ser descrito como as atividades de “apuração, edição e apresentação de informações a serem consumidas pelo público de algum veículo de comunicação de massa”. E ainda comenta que o uso do título

de jornalista “pressupõe a vinculação do profissional à imprensa escrita ou aos meios audiovisuais”.

Dessa forma, pode-se entender que o profissional de jornalismo redige, condensa, interpreta informações como base em fatos reais e através do domínio da linguagem jornalística, difunde estas informações a qualquer um que quiser fazer uso destas, assim como explica Kunczik (2002) pode-se identificar como normas da profissão de jornalismo a obtenção rápida de notícias, habilidade para redação e edição além de obrigação para com os receptores e valores como a responsabilidade, imparcialidade, cuidado, justiça e objetividade.

Na sociedade atual, a cobertura jornalística passou a ser uma constante e o trabalho da assessoria de imprensa, que consiste na utilização de técnicas de relacionamento e do uso de instrumentos como *press-release*, *press-kit*, coletiva de imprensa, é uma realidade no intermédio da comunicação entre as organizações e a imprensa falada e escrita que multiplica as informações para toda a sociedade. (KUNSCH, 1986)

Em outras palavras, o jornalismo tornou-se fundamental para o processo da comunicação, e a utilização de suas técnicas e instrumentos são de extrema importância para o entendimento mútuo entre organizações, imprensa e sociedade, como também salienta Chaparro (2004) ao explicar a constante demanda de diálogo entre as instituições e a sociedade pelas vias do discurso jornalístico, o que amplia, em ritmo crescente a necessidade de jornalistas competentes.

Nesse intuito, destaca-se a importância da perspectiva do jornalismo na construção do conceito de Comunicação Integrada, ao passo que suas funções estão intrinsecamente ligadas ao composto de comunicação eficaz que se propõe ao fazer uso da Comunicação Integrada.

4.1.2 Perspectiva da Comunicação Integrada em Publicidade e Propaganda

Outra perspectiva relevante para o entendimento do conceito de Comunicação Integrada é o ponto de vista da publicidade e da propaganda, uma vez que são áreas fundamentais para o exercício da comunicação.

Segundo Rabaça e Barbosa (1987), a palavra publicidade tem sua origem no termo francês *publicité*, outrora utilizado em sentido jurídico, significando publicação (de leis, ordenações e julgamentos). Posteriormente, a palavra perde seu sentido jurídico e passa a ter uma significação comercial: “Qualquer forma de divulgação de produtos e serviços, através de anúncios geralmente pagos e veiculados sob a responsabilidade de um anunciante identificado, com objetivos de interesse comercial.”. (RABAÇA E BARBOSA, 1987, p.481).

Malanga (1977) define publicidade como “conjunto de técnicas de ação coletiva, utilizadas no sentido de promover o lucro de uma atividade comercial, conquistando, aumentando e mantendo clientes”.

Podemos observar, então, que a palavra publicidade inicialmente possuía outro sentido, relacionado a publicações jurídicas. Posteriormente, teve seu sentido modificado, passando a ter um significado comercial, destinado a divulgação e promoção, visando lucro. Essa evolução de sentidos permitiu que a publicidade fosse trabalhada e empregada como é hoje, em seu sentido mais mercadológico e usada para obter retornos financeiros ou acordos e negócios que levem a esses.

A palavra propaganda, por sua vez, vem do verbo latino *propagare*, significando propagar, espalhar, difundir. Segundo Pinho (1990, p.19), “Fazer propaganda é propagar idéias, crenças, princípios e doutrinas”. Este sentido leva um tom ainda um pouco ingênuo e simplista frente aos significados encontrados para propaganda mais atualmente. Apesar da evolução do conceito, a parte fundamental de que propaganda é levar informação, sejam essas idéias, crenças, princípios, doutrinas, marcas, empresas, promoções ou desejos, se mantém.

Boone & Kurtz (1998) definem propaganda como uma forma de comunicação não pessoal, realizada mediante pagamento que se utiliza de diferentes tipos de mídia, realizada por empresas comerciais, organizações sem fins lucrativos e indivíduos, visando informar e persuadir um determinado público. Esta definição já ganha uma forma mais contemporânea ao levar em conta o pagamento e a persuasão como objetivo final da propaganda.

O sentido da palavra propaganda aproxima-se da idéia de implantar e espalhar idéias e informações, sendo consideradas atividades que tendem a influenciar opiniões e comportamentos.

Brandão (2006) exemplifica em sua tese que uma campanha “Beba leite” é um tipo de propaganda, pois influencia o público a fazer algo ou tomar determinada atitude. Quando se muda a frase para “Beba leite X”, torna-se publicidade, passando a divulgar e buscar lucro para o produto em questão.

A definição de agência de publicidade e propaganda, segundo o site *Business Dictionary*³ é: empresa que cria novas idéias promocionais, desenvolve anúncios impressos, de rádio, televisão e internet, planeja e conduz campanhas de publicidade, realiza pesquisas, e fornece outros serviços que auxiliem o cliente a ser bem sucedido ao entrar em determinado mercado.

Trevisan (2003) faz uma breve retrospectiva histórica da Comunicação Integrada nas agências de publicidade e propaganda. Segundo a autora, as agências de publicidade e propaganda sempre fizeram uso de todas as ferramentas de comunicação, desde seu princípio. Com o passar dos anos, alguns fatores como o amadurecimento do mercado, surgimento de novas opções de mídia e expansão de negócios, as agências de publicidade e propaganda se viram obrigadas a se tornarem cada vez mais especializadas em propaganda, oferecendo conceitos cada vez mais criativos, maior planejamento, utilização de mídias mais eficientes e que possuísem maior custo - benefício. A partir da década de 90, ocorre uma mudança relevante no mercado publicitário: os anunciantes passam a ser mais criteriosos e exigem maior envolvimento e comprometimento das agências de publicidade e propaganda em seus negócios. Dessa maneira, as agências de publicidade e propaganda passam a ter uma visão global e mais abrangente dos negócios de seus clientes, buscando uma maior compreensão de suas necessidades, para que assim pudessem oferecer as melhores opções e ferramentas de comunicação. (TREVISAN, 2003)

³ Disponível em: <<http://www.businessdictionary.com/definition/advertising-agency.html>>. Acesso em 24 mai. 2010. Tradução livre feita pelo grupo.

Atualmente, há um entendimento de que todas as áreas da comunicação tem sua importância, e devem ser utilizadas de maneira equilibrada, de modo que resultem em soluções eficientes. Assim, podemos afirmar que o termo Comunicação Integrada não é recente, há muito tempo as agências de publicidade e propaganda colocam esse conceito em prática, e nunca deixaram de levar em consideração todas as ferramentas da comunicação.

Kunsch (1997) faz uma análise da comunicação mercadológica integrada, que se relaciona a divulgação publicitária de produtos e serviços. Para a autora, é a área de marketing a grande responsável por estabelecer diretrizes e fornecer as ações necessárias para o desenvolvimento da comunicação mercadológica. A área de marketing é responsável por realizar pesquisas buscando informações sobre o mercado e os produtos, de modo que a utilização do mix de comunicação seja corretamente definida conforme a conveniência. Para Kunsch (1997, p.163):

A publicidade/propaganda foi a arma mais poderosa para a divulgação de produtos e serviços e a conquista de consumidores-alvo. A comunicação mercadológica tem, hoje, uma amplitude bem maior e utiliza muitos meios e técnicas para atingir tais propósitos.

Podemos observar, assim, a evolução da relevância da comunicação mercadológica. Seu crescimento foi considerável, e esta foi fundamental para o desenvolvimento das técnicas de divulgação e conquista do público alvo. Para Torquato (1985, p. 183-4), a comunicação mercadológica

objetiva promover a troca de produtos/serviços entre produtor e consumidor, atender aos objetivos traçados pelo plano de marketing das organizações, cujo escopo fundamentalmente se orienta para a venda de mercadorias destinadas aos consumidores, num determinado espaço de tempo: apóia-se na publicidade comercial, na promoção de vendas e pode, também, utilizar-se, indiretamente, das clássicas atividades da comunicação institucional.

Portanto, a comunicação mercadológica integrada se encarrega da utilização de um mix de ferramentas de comunicação para que os todos públicos alvos sejam devidamente atingidos, e as ações de comunicação tenham seus objetivos alcançados.

Segundo Trevisan (2003), o conceito de Comunicação Integrada para as agências de publicidade e propaganda destaca o oferecimento de um planejamento

integrado ao cliente, restringindo-se a campanha de propaganda, não se estendendo a comunicação do cliente em todos os seus aspectos. Para Trevisan (2003):

A comunicação integrada sob a perspectiva da comunicação organizacional vê a organização de dentro para fora, e enxerga todos os pontos de contato que são necessários ou desejáveis. A comunicação integrada sob a perspectiva das agências de propaganda, vê a organização de fora pra dentro, e busca uma integração nos limites das ferramentas de comunicação mercadológica. (TREVISAN, 2003, p.2)

A agência de publicidade e propaganda não tem contato direto com todos os públicos com os quais a organização possui relacionamento. Sua visão possui foco aos consumidores finais, e eventualmente a outros canais como de distribuição e influenciadores de opinião.

A partir dos resultados obtidos em seu estudo, Trevisan (2003) traz uma definição do conceito de Comunicação Integrada, a partir do ponto de vista das agências de publicidade e propaganda:

Processo de planejamento integrado que consiste em oferecer as melhores soluções para o problema ou necessidade de comunicação mercadológica do cliente, considerando todas as ferramentas de comunicação de acordo com suas especificidades, objetivando a construção de marcas fortes e diferenciadas. (TREVISAN, 2003, p.14)

Assim, a Comunicação Integrada nas agências de publicidade e propaganda deve ser provida de inteligência na busca de conceitos fortes, a médio e longo prazo, capazes de nortear todas as ferramentas de comunicação, incluindo marketing, propaganda, comunicação interna, assessoria de imprensa, Relações Públicas e quaisquer outras relacionadas a área de comunicação social.

4.1.3 Perspectivas da Comunicação Integrada de Marketing

A Comunicação Integrada é um conceito que se bifurca em algumas perspectivas e práticas que contribuem e ajudam na construção da mesma. A Comunicação Integrada de Marketing é a perspectiva mais aplicada e teorizada atualmente e esta contribui de forma positiva para o entendimento do conceito maior.

Para iniciar o entendimento dessa vertente da Comunicação Integrada, é necessário conceituar o que seria marketing e esclarecer qual sua importância no

composto de comunicação. A maioria das definições de marketing remete a três pontos básicos - o mercado, o cliente e a vendas - porém algumas definições trazem uma idéia mais abrangente do conceito.

Segundo Philip Kotler (2000a, p.12), “Marketing é o conjunto de atividades humanas que tem por objetivo facilitar e consumir relações de troca”. Na visão de Richers (1986), marketing são as atividades ordenadas de uma organização humana que busca trocas e a realização dessas trocas com seu meio ambiente, visando benefícios específicos. Ambos os conceitos trazem a troca como ponto principal e colocam o marketing como uma atividade que vem para ajudar nessa troca. A comunicação como um todo também tem este papel, mesmo que as vezes sua função seja apenas fornecer uma informação, sua finalidade acaba por ser ajudar no diálogo entre a organização e seus públicos, uma troca de informação.

As definições que trazem os pontos citados anteriormente focam em um lado mais mercadológico do conceito, mas que também tem relevância para a compreensão dele como um todo. Esses pontos estão presentes na maioria das empresas e devem ser trabalhados pela área de comunicação constantemente. Kotler (2000b) diz que de acordo com esse, marketing significa conquistar e manter clientes e descobrir como a empresa pode vender melhor é a análise, organização, planejamento e controle de recursos da empresa a fim de, de forma lucrativa, satisfazer os desejos e necessidades do consumidor. Alderson e Halbert(1968) indicam a função de marketing como tripla onde essa deve encontrar o menor caminho que leva os produtos existentes ao mercado, inserir e apresentar esses produtos e fazer com que um número maior de pessoas participe da economia desse mercado.

Após uma pequena dissertação sobre os conceitos de marketing, é possível aliar a comunicação com esta prática e entender sua perspectiva na Comunicação Integrada. Fitzpatrick (2005, p. 93):

“[...] a Comunicação Integrada de Marketing (CIM) envolve a integração de diferentes funções de comunicação de uma forma que permite que uma organização transmita ‘one voice, one look’. (uma mensagem, uma imagem).

Já nessa primeira fala, destaca-se a idéia de que a Comunicação Integrada de Marketing é composta de várias funções de comunicação mas que busca um mesmo objetivo - o bem da empresa – fornece subsídio para apontar a Comunicação Integrada de marketing como vertente importante da Comunicação Integrada. Ainda segundo Marcelo Piragibe Santiago (2008, p. 138-9):

Tem como base um sistema gerencial mercadológico integrado, utilizando como ferramenta o composto de comunicação - propaganda, publicidade, assessoria de imprensa, promoção de vendas, patrocínios, venda pessoal, internet, marketing direto, eventos culturais e relações públicas. Seu resultado busca atingir, com a utilização holística de todos os elementos deste composto, uma comunicação eficaz por parte do emissor junto ao seu consumidor-alvo, e quando possível, customizando a mensagem.

Partindo desta proposição de Fitzpatrick (2005) e levando em conta os elementos que compõem a CIM apontados por Marcelo Piragibe (2008), podemos considerar que a Comunicação Integrada de marketing é parte essencial para o entendimento da Comunicação Integrada e para a composição de um conceito adequado. A partir de ambas as citações, podemos perceber que a comunicação é um mix de elementos que devem ser trabalhados de forma conjunta e assim também é a Comunicação Integrada, que carece de outras perspectivas para ser melhor entendida.

O histórico sobre a Comunicação Integrada de marketing é recente e data do começo dos anos 90. Antes dos estudos conduzidos por Caywood (1991), aparentemente, havia pouco ou nenhuma discussão formal ou descrições sobre o que hoje chamamos de Comunicação Integrada de Marketing.

A primeira tentativa aparente, formal e estruturada de trazer entendimentos conceituais a literatura do assunto veio com a pesquisa da *Medill School of Journalism*, da *Northwestern University*, USA (CAYWOOD, 1991), que foi financiado pela *American Association of Advertising Agencies* (AAAA) e a *Association of National Advertisers*, trouxe prestígio e atenção para o tema. A partir de então, a Comunicação Integrada de Marketing começou a ser concebida e apontada como uma tendência importante e atualmente a integração apresenta-se como a chave para o sucesso das organizações (SHIMP, 2002).

Kitchen et al (2004) propõem que a Comunicação Integrada de marketing é a maior evolução da comunicação da última década e que é uma potencial geradora de vantagem competitiva. A definição conceitual de Comunicação Integrada de marketing tem sido adaptada em uma variedade de formas por diversos autores (apesar de não atingir uma unanimidade do que é ou não é CIM). Schultz et al (1993) proporcionam uma definição que resume de forma simples o significado: segundo ele a Comunicação Integrada de marketing é um conceito de planejamento de comunicação de marketing que reconhece o valor que se agrega quando existe um plano que leva em conta e pondera os papéis estratégicos de uma variedade de disciplinas comunicacionais. Schultz cita como exemplo a publicidade, a resposta direta, a promoção de vendas e ainda as Relações Públicas e afirma que a CIM combina essas disciplinas para prover clareza, consistência e o máximo impacto comunicacional.

Ainda para elucidar o conceito, recorre-se a definição da *American Marketing Association* (2007) que define Comunicação Integrada de marketing como “Um processo de planejamento desenhado para assegurar que todos os contatos do consumidor ou *prospect* com um produto, serviço ou organização sejam relevantes para esta pessoa e consistente todo o tempo”. De modo potencial, a Comunicação Integrada de marketing faz com que as organizações sejam mais eficientes e eficazes na comunicação com seu mercado-alvo, auxiliando na conquista de performance financeira superior através do aumento do valor de marca (MADHAVARAM, BADRINARAYANAN e MCDONALD, 2005).

Apesar da relevância apontada por diversos autores na necessidade de integrar e levar em conta todos os compostos de marketing, estudos nacionais como Santana e Farias (2003) demonstram que as práticas comunicacionais nas organizações do país estão longe de ser o que a teoria propõe. Um ponto fundamental e o mais problemático é que a CIM não tem um modelo de planejamento próprio e único para ser trabalhado, o que dificulta sua aplicabilidade nas empresas e agências. Ele é fundamental, pois atualmente a maioria das organizações, a fim de atuar com eficiência e eficácia, necessita de planos a serem seguidos, de diretrizes para guiarem suas ações, mesmo que esses sejam maleáveis e se adaptem as necessidades de cada instituição. Dessa maneira, a

existência de um modelo de planejamento próprio da CIM tornaria essa mais usual no cotidiano das empresas e agências.

O estudo da *Northwestern University*, o mesmo que trouxe pela primeira vez o conceito de Comunicação Integrada de marketing a público de um modo formalizado, indicou um processo para o planejamento de Comunicação Integrada de marketing que foi bem aceito e implementado em grande número de empresas de marketing, agências de propaganda e empresas de mídia em diversos países. Ilustrado nos trabalhos de Schultz (2002), resumidamente esse processo de planejamento consiste em focar primeiramente nos clientes, consumidores, depois em entender o comportamento de compra dos mesmos e a partir disso, desenvolvem-se planos de comunicação com o objetivo de mudar ou influenciar tais comportamentos. “É esse planejamento de fora para dentro que realmente diferencia a Comunicação Integrada de marketing das abordagens tradicionais de publicidade nos meios de comunicação de massa em uso atualmente” (SCHULTZ, 2002, p. 347).

Assim, Schultz propõe que primeiramente seja feita uma avaliação dos comportamentos e desejos dos consumidores, para que a partir destes sejam traçados planos comunicacionais, para que essas idéias iniciais sejam influenciadas e até mesmo modificadas.

Outra opção de modelo é proposta por Kotler (2000b, p. 572-590) que recomenda oito etapas a serem seguidas para se desenvolver uma CIM eficaz:

- 1) identificação do público-alvo: deve-se ter em mente uma boa definição do público em relação a possíveis consumidores (prospects), clientes atuais, pessoas que decidem ou influenciam. O público tem forte influência nas decisões da empresa sobre o que, como, quando, onde e para quem comunicar. Nessa etapa, todos os públicos devem ser bem analisados e levados em consideração para que se decida corretamente a quem se destina o plano (KOTLER, 2000b);

- 2) determinação dos objetivos de comunicação de marketing: momento do comunicador de marketing decidir sobre qual resposta deseja de seu público. Aqui

procura-se determinar o que este plano pretende causar e o que ele irá alcançar (KOTLER, 2000b);

3) elaboração da mensagem: a formação da mensagem exige que se resolvam quatro problemas, quanto ao que dizer, como dizê-lo de maneira lógica, como dizê-lo de maneira simbólica e quem deve dizê-lo. Nesta etapa é necessária atenção e concentração redobrada por parte dos profissionais de comunicação pois uma mensagem errada pode comprometer os resultados se, por exemplo, não atingir o público alvo determinado (KOTLER, 2000b);

4) seleção de canais de comunicação de marketing: podem ser pessoais (envolvem pessoas diretamente ou através de e-mail, telefone, etc) ou não-pessoais (a mídia, a atmosfera e os eventos); Esta etapa pode ser vista como o "por onde dizer" da mensagem. A escolha do canal é imprescindível para que a mensagem seja corretamente entregue (KOTLER, 2000b);

"5) estabelecimento do orçamento total de comunicação de marketing: o investimento em CIM varia muito em relação ao setor e a cultura da empresa. São métodos comuns de se decidir sobre o orçamento, o método de recursos disponíveis; porcentagem sobre as vendas; paridade com a concorrência e método de objetivos e tarefas; quanto será destinado a CIM pode ser determinante para o sucesso do projeto (KOTLER, 2000b);

6) decisão sobre o mix de comunicação de marketing: um dos pontos fundamentais do processo, busca analisar e decidir entre uma ou um conjunto de ferramentas de CIM. É uma etapa difícil e justamente a alternância das ferramentas explica por que as funções de marketing precisam estar coordenadas. Nesta hora, os diversos profissionais das diferentes habilitações de comunicação devem se manifestar para que se componha um mix equilibrado e que as ferramentas adequadas sejam utilizadas (KOTLER, 2000b);

7) mensuração dos resultados: pesquisas em que pergunta-se ao público-alvo se reconhecem ou lembram da mensagem, quantas vezes a viram e o que sentiram em relação a ela, que detalhes lembram e quais são suas atitudes anteriores e atuais em relação ao produto e à empresa. Este é o momento do

feedback, de coletar as respostas (positivas e negativas) e medir o impacto causado pela Comunicação Integrada de marketing (KOTLER, 2000b);

8) gerenciamento e coordenação de CIM: as muitas opções de ferramentas de comunicação, mensagens e públicos torna obrigatório que as empresas se encaminhem para uma CIM, afinal ela transmite forte coerência da mensagem e produz grande impacto nas vendas (KOTLER, 2000b).

Mesmo sem uma definição unânime, sem um processo de planejamento concreto e com muitas divergências sobre sua utilidade a aplicação, a CIM se mostra um composto significativo para o entendimento e para a conceituação de Comunicação Integrada em geral e torna-se uma ferramenta indiscutível para que a comunicação como um todo seja exercida e desenvolvida de forma plena. Sendo assim, a Comunicação Integrada de Marketing é uma concepção necessária para a o trabalho proposto.

4.1.4 Perspectiva da Comunicação Integrada em Relações Públicas

Para que haja um entendimento da importância da Comunicação Integrada a ser utilizada como uma ferramenta de Relações Públicas, é importante, primeiramente, que sejam ressaltados alguns conceitos, a seguir.

Relações Públicas, segundo a Associação Brasileira de Relações Públicas ABRP apud Pinho (2003), pode ser definida como:

o esforço deliberado, planejado, coeso e contínuo da alta administração, para estabelecer e manter uma compreensão mútua entre uma organização, pública ou privada, e seu pessoal, assim como entre essa organização e todos os grupos aos quais está ligada, direta ou indiretamente". (PINHO, 2003, p.10)

Este conceito destaca a necessidade de que o trabalho de Relações Públicas seja realizado de maneira contínua, de modo que a mensagem a ser transmitida seja entendida por quaisquer públicos que venham a ser atingidos por esta. A atividade de Relações Públicas deve ser direcionada a todos os interessados e envolvidos na organização, pois só assim esta se torna eficiente. Além disso, a partir da proposição acima, pode-se perceber que a ação de RP torna-se um valor.

Para Nogueira (1986, p.45), o objetivo do trabalho de Relações Públicas é “conquistar e manter a credibilidade e a aceitação da companhia junto a seus principais públicos-alvo, de maneira a assegurar a empresa a criação e projeção de uma imagem institucional positiva.”. Ou seja, cabe ao profissional de Relações Públicas buscar artifícios para que a imagem institucional seja a melhor possível perante seus públicos, gerando confiança e fidelidade. A partir desta fidelidade gerada pela manutenção da imagem, será possível alcançar novos objetivos e criar novas oportunidades para as empresas.

Grunig (2003), além de contribuir para o conceito de Relações Públicas, destaca o quão importantes são as Relações Públicas estratégicas. Cabe a essas a responsabilidade do planejamento, de que a administração da organização seja realizada baseada em objetivos, de que seja feita uma avaliação dos resultados e de que haja vinculação com os objetivos organizacionais. A atuação do profissional de Relações Públicas de forma estratégica, levando em conta o teor administrativo de suas atividades, traz vantagens para a organização, pois leva em consideração mais uma habilidade do RP.

Dessa maneira, numa visão estratégica, cabe ao profissional de Relações Públicas, estabelecer uma comunicação de duas mãos, que seja entendida de maneira clara e mútua entre o emissor e o receptor, quaisquer que sejam estes. O profissional de Relações Públicas pertence a alta administração das organizações (ou deve estar diretamente ligado a estas), visto que dele é exigido planejamento, tomadas de decisões estratégicas e avaliação de resultados.

Apesar da atuação estratégica do Relações Públicas e de sua ligação com cargos mais altos da organização, Kunsch (1998) afirma que o papel das Relações Públicas não pode ficar restrito a apenas um setor. O profissional deve trabalhar em conjunto com outros profissionais e dirigentes, deve participar da gestão estratégica das organizações, visando o alcance de seus objetivos, valores, missão. Deve-se trabalhar em busca de melhorias contínuas e buscando alcançar as metas organizacionais.

Notoriamente, as Relações Públicas tem várias funções e responsabilidades. Uma delas é que precisam ser utilizadas como ferramenta na busca pela excelência na comunicação. Lindeborg (1994, p. 5-11) afirma que:

a comunicação excelente é a comunicação administrada estrategicamente, que alcança seus objetivos e equilibra as necessidades da organização com a dos principais públicos mediante uma comunicação simétrica de duas mãos. (LINDEBORG, 1994, p. 5-11)

Novamente mostram-se os conceitos de uma atuação de Relações Públicas que leva em conta seu papel estratégico, que trabalha em busca dos objetivos da organização e que valoriza o diálogo com os públicos envolvidos.

Segundo Kunsch (2007) os profissionais da área de Relações Públicas não podem se prender apenas a visão institucional, apenas a assessoria de imprensa ou apenas a propaganda de um produto. O ideal é que seja desenvolvida uma junção, que as atividades dos profissionais responsáveis pela comunicação institucional, interna e mercadológica sejam desenvolvidas de maneira sinérgica, aumentando consideravelmente a possibilidade de resultados mais satisfatórios.

Porém para entender a sinergia que se propõe aos profissionais que exercem comunicação, fundamental é compreender a visão de Kunsch (2002) quando diz que se entende por Comunicação Integrada uma filosofia que direciona a convergência da comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa, formando um *mix*, uma unidade harmoniosa que age sinergicamente em prol dos objetivos organizacionais. Ou seja, o composto da Comunicação Integrada converge várias áreas e subáreas da comunicação, permitindo, a quem dela se utilizar, sinergia das ações em comunicação e eficácia na busca pela consecução dos objetivos organizacionais. Antes da integração entre profissionais de comunicação, deve-se entender a integração proposta às grandes áreas da comunicação.

Dessa forma, faz-se necessário explicitar aqui as diferentes modalidades comunicacionais passíveis de serem encontradas em qualquer que seja a organização. Kunsch (2002) mostra que a comunicação organizacional, também reconhecida no Brasil como comunicação empresarial ou comunicação corporativa, é compreendida pelas seguintes modalidades comunicacionais:

- a) Comunicação Administrativa: o fazer organizacional, segundo Kunsch (2002), que transforma os recursos em produtos, serviços ou resultados, precisa de uma comunicação especializada que permeia todo o fluxo de informação desse processo. Para isso a comunicação administrativa se propõe a gerenciar os processos de *inputs*(entradas), *throughputs* (transformações) e *outputs* (saídas) e dessa forma controlar os fluxos, níveis e as redes formal e informal de comunicação, permitindo assim, que os bom funcionamento organizacional seja garantido.
- b) Comunicação Interna: agindo sinergicamente aos objetivos organizacionais e utilizando-se de variadas ferramentas comunicacionais, a comunicação interna viabiliza toda a interação possível entre a organização e os seus empregados. E segundo Bahia (1995) a comunicação interna se verifica entre a organização e seus empregados e é fundamental para a comunicação empresarial, ao passo que se entende como importante que a organização receba as opiniões de seus funcionários sobre suas ações e produções. Compartilhando dessa idéia, Kunsch (2002) deixa claro que antes de empregado, a organização deve enxergá-lo como um indivíduo que merece ser considerado e respeitado, dessa forma a comunicação interna deveria contribuir para a cidadania e valorização do homem. Para isso, além da comunicação interna contribuir para que os funcionários estejam bem informados sobre os assuntos ligados a organização, este poderá encontrar respostas às suas necessidades e expectativas.
- c) Comunicação Mercadológica: está vinculada a toda a produção ligada aos objetivos mercadológicos e à divulgação publicitária, assim como o marketing de negócios. O marketing tem a seu cargo a coordenação e direção da comunicação mercadológica enquanto a publicidade e propaganda cuidam da divulgação dos produtos/serviços e conquista do consumidor e mercados-alvo.
- d) Comunicação Institucional: por meio de uma gestão estratégica de Relações Públicas, a comunicação institucional é a principal responsável pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativa fortes de uma organização. A comunicação institucional está diretamente ligada ao lado público das organizações e tem como pretensão primeira

projetar um conceito positivo à mesma, dessa forma, pode-se dizer que sua proposta é a influência político-social na sociedade onde a organização está inserida.

Pode-se notar a partir desse panorama que é aconselhável que haja uma expansão das Relações Públicas a todos os setores da comunicação, para que as áreas citadas acima atuem de forma sinérgica. É preciso que a comunicação seja analisada, buscando alcance de objetivos e equilibrando interesses da organização, funcionários e dos públicos com os quais a organização tem relação. Neste conceito e definição dados por Kunsch (2007), pode-se ver que a idéia do envolvimento de todos os profissionais de comunicação para a realização dos objetivos organizacionais é mais eficaz. Com esse entendimento, pode-se ver a Comunicação Integrada tomando forma a partir das Relações Públicas.

Kunsch (2002) ressalta que as Relações Públicas têm papel fundamental para a Comunicação Integrada, sendo a primeira responsável pelo funcionamento da segunda. Cabe ao profissional de Relações Públicas utilizar todos os meios disponíveis para criar e consolidar a imagem da organização perante seus públicos. A autora afirma que “a Comunicação Integrada precisa ser entendida como uma filosofia capaz de nortear e orientar toda a comunicação que é gerada na organização” (KUNSCH, 1997, p. 179). Para que a Comunicação Integrada seja exercida, é de extrema importância a presença do profissional de Relações Públicas.

Segundo Kunsch (2002), na Comunicação Integrada, a função das Relações Públicas está diretamente ligada aos públicos da organização e como estes se relacionam com as organizações. Assim, é preciso que sejam utilizadas todas as técnicas e ferramentas disponíveis, além de uma boa análise de planejamento, para que sejam definidas as melhores estratégias, atingindo da maneira mais eficaz todos os públicos.

Em outras palavras, cabe aos profissionais de Relações Públicas buscarem meios para a otimização do relacionamento com os públicos em todos os setores da comunicação, o pensamento estratégico para a comunicação, o diálogo e a sinergia e busca de outros profissionais da área para que assim a Comunicação Integrada seja realizada de maneira eficaz.

Ainda valorizando as Relações Públicas, Kunsch (2007) afirma que a área de Relações Públicas é fundamental para que seja estabelecida e dirigida toda a comunicação institucional. As Relações Públicas são responsáveis pela otimização dos demais instrumentos, como assessoria de imprensa, propaganda, marketing social, marketing cultural, endomarketing, entre outros. A comunicação deve ser concebida a partir de uma visão macro da organização, a partir da filosofia da Comunicação Integrada.

Sendo assim, o profissional de Relações Públicas deve se preocupar com o que acontece em todas as áreas da comunicação de uma organização, para que os objetivos almejados sejam atingidos com sucesso, e que a comunicação seja pautada em uma visão global, pensada como um todo.

Conclui-se então, que o profissional de Relações Públicas deve colocar-se como um gestor da comunicação, levando em consideração todas as formas de comunicação, para assim traçar uma perspectiva estratégica que traga os melhores resultados possíveis.

Partindo dos conceitos apresentados, pode-se perceber que as Relações Públicas são imprescindíveis para a atividade da Comunicação Integrada e que no apanhado de profissionais de comunicação que devem trabalhar juntos, o de Relações Públicas desempenha papel fundamental e chave.

5. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE COMUNICAÇÃO

Para que haja entendimento da importância do conceito de Planejamento Estratégico para a comunicação e conseqüentemente para a proposta de uma Comunicação Integrada, este capítulo visa esclarecer seus aspectos principais. Primeiramente, será explicado o conceito de planejamento, depois de estratégia, para que se faça entender o conceito de Planejamento Estratégico e sua importância para a comunicação. Para Stoner (1999),

Planejar significa que os administradores pensam antecipadamente em seus objetivos e ações, e que seus atos são baseados em algum método, plano ou lógica, e não em palpites. São os planos que dão à organização seus objetivos e que definem o melhor procedimento para alcançá-los. (STONER, 1999, p.5)

Em outras palavras, as ações que devem ser tomadas devem ser pensadas com antecedência, baseadas em perspectivas sólidas, para que assim sejam definidas quais as melhores maneiras e soluções para os objetivos almejados. O estabelecimento de um planejamento adequado é importante para que as metas estipuladas sejam atingidas sem possíveis desvios de foco, e deve conter todos os dados necessários para o desenvolvimento da organização. Oliveira (2007) afirma que:

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro deste raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidas para a empresa. (OLIVEIRA, 2007, p.5)

A partir da proposição acima, podemos observar que a atividade do planejamento é de grande complexidade, visto que trabalha com hipóteses futuras, que poderão ou não acontecer. Na fase de planejamento devem ser estabelecidos claramente quais os objetivos da organização e quais medidas serão tomadas para que estes sejam alcançados. O planejamento é fundamental para que a tomada das decisões futuras seja feita da melhor forma possível, diminuindo dúvidas e facilitando o cumprimento de metas. Koontz apud Steiner (1979) define planejamento como “a determinação consciente de medidas destinadas a cumprir

objetivos. Planejar é, portanto, decidir”. Assim, fica evidente a importância do planejamento quando da tomada de decisões.

Ainda segundo Oliveira (2007), a atividade de planejamento possui quatro princípios gerais. O primeiro é o princípio da contribuição aos objetivos, ou seja, afirma que a função do planejamento é buscar atingir os objetivos máximos da empresa. O segundo princípio é o da precedência do planejamento, que indica que o planejamento é uma atividade de que deve ser feita antes das atividades de organização, direção e controle, e por isso é considerado um dos mais importantes pontos no processo de administração. O terceiro princípio trata da influência e abrangência, visto que o planejamento pode interferir e modificar características e atividades já existentes. Por último, o princípio da eficiência, eficácia e efetividade, no qual o autor afirma que uma das funções do planejamento é aperfeiçoar resultados e minimizar falhas.

Quanto ao conceito de Estratégia, Robert (1998) afirma que a palavra estratégia deriva do termo grego *strategia*, e possui origem na atividade militar.

Para exemplificar a importância da estratégia, Ansoff (1977, p. 87) utiliza uma frase de autor desconhecido: “É quando a munição acaba, mas continua-se atirando, para que o inimigo não descubra que a munição acabou.”

Chiavenato (2000) afirma que estratégia é a conduta utilizada pela organização para lidar com situações pertencentes a seu ambiente. Oliveira (2007, p. 178), afirma que a estratégia “está relacionada a arte de utilizar, adequadamente, os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e maximização das oportunidades.”. O autor afirma ainda que a estratégia deve ser, impreterivelmente “inteligente, econômica e viável. E, sempre que possível, original e até ardilosa” (OLIVEIRA, p. 178). O autor acredita que essas são as melhores armas para a competitividade, redução de problemas e exploração de oportunidades.

Sendo assim, a estratégia ocupa-se de escolher as melhores soluções, considerando e interagindo com o ambiente em que se encontra para as situações

que possam surgir, diminuindo os impactos de possíveis problemas e fazendo o melhor uso possível das oportunidades que surgirem.

Levando em conta os conceitos já apresentados sobre planejamento e sobre estratégia, pretende-se nesse momento identificar as questões que norteiam o conceito de Planejamento Estratégico.

Inicialmente destaca-se a qualidade formal do Planejamento Estratégico como forma de propor uma metodologia administrativa e colocá-la formalmente num procedimento que vise a melhoria da situação de uma organização. “Planejamento é um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema articulado de decisões.” (MINTZBERG, 2000, p.26)

Como já foi dito, levando-se em conta que o Planejamento corresponde a uma série de providências tomadas para que as condições encontradas no passado e presente possam vir a ser diferentes no futuro e que o processo de planejar pressupõe a necessidade de um processo decisório, pode-se concluir que:

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função de objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisões no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. (OLIVEIRA, 2007, p.5)

O Planejamento Estratégico, levando em consideração os níveis hierárquicos e os níveis de decisão numa organização, pode ser definido como o planejamento que corresponde ao nível estratégico e implica em decisões e objetivos estratégicos. “O planejamento estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para alcançá-los que afetam a organização como um todo.” (OLIVEIRA, 2007, p.15)

Dessa forma, pode-se notar que o Planejamento Estratégico é de responsabilidade dos níveis mais altos da organização e implicam em decisões que afetam os outros níveis, tático e operacional. Oliveira (2007) resume que o Planejamento Estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para que se estabeleça otimização nas ações desenvolvidas pela empresa e atuação de forma inovadora. Também considera que o planejamento

deve levar em conta tanto a seleção dos objetivos e serem seguidos pela organização, quanto o caminho que deve ser traçado até estes, e salienta a necessidade de coerência neste processo.

Pode-se então identificar que o Planejamento Estratégico tem características que o tornam mais amplo, com visualização a longos prazos e são menos flexíveis, por considerar a empresa em sua totalidade, sua situação e seu ambiente. Ainda de acordo com Oliveira (2007) as decisões no plano estratégico têm, geralmente, longo alcance temporal e elevado grau de impacto e irreversibilidade.

Destacando a visão do Planejamento Estratégico para a área de comunicação, Kunsch (2006) afirma que

O planejamento estratégico normalmente realizado pelas organizações é, em geral, a melhor fonte e o melhor ponto de partida para um planejamento de relações públicas com vistas à excelência e à eficácia da comunicação nas organizações. É exatamente por serem um instrumento que permite fazer um raio-x da real situação da organização frente ao ambiente e ao mercado competitivo, no contexto da sociedade onde está inserida, que as relações públicas são consideradas uma função relevante, que precede às demais funções administrativas. (KUNSH, 2006, p.4)

Para que a comunicação seja realizada de maneira eficiente e eficaz, o Planejamento Estratégico é fundamental. Através do Planejamento Estratégico é possível obter um diagnóstico detalhado da posição da organização, para que sejam tomadas as devidas medidas comunicacionais. O Planejamento Estratégico considera o ambiente da organização relevante, e assim é possível analisar quais as melhores decisões a serem providenciadas.

Kunsch (2006) ressalta ainda a importância da função estratégica nas organizações

[...]exercer a função estratégica significa ajudar as organizações a se posicionarem perante a sociedade, demonstrando qual é a razão de ser do seu empreendimento, isto é, sua missão, quais são os seus valores, no que acreditam e o que cultivam, bem como a definirem uma identidade própria e como querem ser vistas no futuro. Mediante sua função estratégica, elas abrem canais de comunicação entre a organização e públicos, em busca de confiança mútua, construindo a credibilidade e valorizando a dimensão social da organização, enfatizando sua missão e seus propósitos e princípios, ou seja, fortalecendo sua dimensão institucional. (KUNSCH, 2006, p.6)

Portanto, cabe aos profissionais de Relações Públicas assessorarem as organizações em seu posicionamento, participando da gestão organizacional, auxiliando no alcance de sua visão e missão. Os programas de comunicação a serem implantados devem ser decorrentes de um Planejamento Estratégico, para que possam ajudar no cumprimento dos objetivos estabelecidos. A comunicação deve ser pensada estrategicamente, analisando os públicos a serem atingidos, para que sejam desenvolvidas soluções positivas.

O Planejamento Estratégico de comunicação é imprescindível, pois dá base as decisões que serão tomadas, visando o aperfeiçoamento da comunicação, como destaca Kunsch

o planejamento é uma ferramenta para a eficácia das atividades de Relações Públicas, porque evita a improvisação, oferece maiores possibilidades para consecução dos objetivos, permite racionalizar os recursos necessários e dá uma orientação básica, capaz de permitir a avaliação de resultados. (KUNSCH, 1986, p.79)

Dessa maneira, pode-se concluir que, para que a comunicação seja estabelecida de maneira competente, o Planejamento Estratégico da comunicação é fundamental, pois auxilia na utilização lógica dos recursos, orienta e dá assistência nos momentos de tomadas de decisões, principalmente em casos de riscos e incertezas e os conceitos desenvolvidos sobre o planejamento e o pensamento estratégicos podem ser aplicados, com as devidas adaptações, a área de comunicação nas organizações.

As empresas cada vez mais complexas e que recebem cada dia mais exigências da sociedade, precisam, para um bom posicionamento perante esta, pensar estrategicamente sua comunicação. Pautar-se de ações isoladas e centradas apenas no nível tático já não é o suficiente. Para resolver essas questões, Kunsch (2002) diz que ações apenas voltadas para resolver crises e gerir veículos comunicacionais não bastam. É necessário haver uma conexão com a análise ambiental e as necessidades do público de forma permanente e estrategicamente pensada.

Kunsch (2002) vai mais longe e elenca quatro pontos para viabilizar um Planejamento Estratégico de comunicação. O primeiro diz respeito a consciência da organização em relação a importância de fazer o Planejamento Estratégico com uma

metodologia gerencial ou técnica administrativa capaz de guiar as atividades da empresa para resultados eficazes que correspondam as demandas e as necessidades do ambiente. Este planejamento deve ser respeitado e deve existir uma política de valorização do mesmo, para que este realmente possa redefinir a organização como um todo. Em segundo lugar, a área de comunicação deve ocupar um lugar estratégico na estrutura organizacional, deve participar da gestão estratégica. Se a área for apenas um apoio secundário, dificilmente conseguirá planejar ações estratégicas a nível macro. O terceiro princípio diz respeito a capacitação dos executivos que ficarão responsáveis pela área de comunicação e da necessidades desses em ter conhecimentos técnico-científicos sobre Planejamento Estratégico, sobre o campos da comunicação, e especificamente sobre relações publicas e marketing. Só desta forma, estes conseguiram inserir aspectos institucionais e mercadológicos no plano estratégico comunicacional. O ponto final, fala da valorização de uma cultura organizacional corporativa em que se crie a possibilidade efetiva da participação das pessoas, envolvendo-as no processo de criação e formulação do Planejamento Estratégico.

Seguindo esses pontos sugeridos por Kunsch, é possível viabilizar um bom Planejamento Estratégico de comunicação. Para tal, a autora confere ao profissional de Relações Públicas a função de elaborar políticas e estratégias de comunicação que sirvam como base para as ações comunicacionais precedentes.

A visão de ações planejadas no campo das relações publicas não é um pensamento somente de Margarida Kunsch. Pinho (1990) diz que dependendo da forma como são executadas, as atividades de Relações Públicas projetam a organização de uma forma positiva ou negativa. O autor corrobora a idéia de planejamento ao afirmar

O enfoque no planejamento de Relações Públicas, pelo exame das fases ou etapas que compõem este processo, tem o propósito de alertar para a necessidade da ação programada e planejada, criando condições para uma análise sobre a adequação do uso de [...] qualquer outra atividade para a solução de problemas que se apresentem.(PINHO 1990, p.45)

Pinho demonstra que problemas comunicacionais só podem ser efetivamente resolvidos se forem combativos com ações pensadas e planejadas. Juntando a isso

as idéias de Kunsch, pode-se afirmar que ações planejadas, a curto e longo prazo, ajudarão a desenvolver um trabalho contínuo na área da comunicação, o que será de grande ajuda para a organização enquanto ações isoladas podem não ser eficientes, e acabarão por não contribuir diretamente com os propósitos da organização.

Para que um Planejamento Estratégico de comunicação seja criado de forma adequada, existem alguns pontos da organização que devem ser analisados. Kunsch (2002) apresenta, como primeira etapa do Planejamento Estratégico de comunicação, o diagnóstico para conhecer melhor a organização. Com este, ela afirma que será possível conhecer sua estrutura, sua missão, sua visão, seus valores, suas filosofias, ramo de atuação, e ambiente onde está inserida (interno e externo) e públicos envolvidos. Em seguida, em um diagnóstico estratégico, é possível elencar as potencialidades e fragilidades da organização e assim descobrir também seus pontos fortes e fracos em relação a sua comunicação. A autora ainda afirma que

Para um estudo completo da área de comunicação, é importante utilizar e aproveitar todos os dados obtidos com a pesquisa institucional e com as auditorias de comunicação organizacional, de opinião e imagem, identificar quais os problemas existentes, as situações indesejáveis do desempenho do relacionamento da organização com os diferentes públicos e pontos fortes e fracos da comunicação vigente; e analisar o funcionamento da comunicação integrada (mercadologia, institucional, interna e administrativa). (KUNSCH, 2002, p. 272)

Após munir-se de conteúdo sobre a organização e saber suas necessidades, é possível traçar um planejamento de comunicação que ajude a projetar a organização, que melhore o fluxo de informação interno e externo e assim contribua para o alcance dos objetivos organizacionais. Kunsch (2002) diz que a área de comunicação deve ter uma postura capaz de ajudar a organização a agregar valor, a alcançar sua visão, a cumprir sua missão, a fixar e consolidar seus valores.

Após dar tais norteadores, parte-se para a segunda etapa, o desenvolvimento do planejamento em si, onde Kunsch (2002) sugere algumas fases para tal desenvolvimento. Definir a missão, a visão e os valores da comunicação seria o primeiro passo. É a partir deste passo que se descobre de que forma a comunicação poderá ajudar a organização a desempenhar seu papel na sociedade, de que forma

os programas de comunicação implantados colaborarão para a satisfação dos públicos e como a área de comunicação será projetada para o futuro.

Em seguida, faz-se necessário o estabelecimento de uma filosofia e uma política de comunicação. Assim como a filosofia e a política organizacional norteiam as ações de toda a organização, o mesmo deve acontecer na área de comunicação. A partir da criação de uma política e de uma filosofia integrada, será possível nortear todas as ações comunicacionais de forma coerente. (KUNSCH, 2002)

A terceira fase a ser aplicada no planejamento é a criação e determinação de objetivos e metas para a comunicação. Serão essas metas que ditarão os resultados a serem alcançados e os quantificarão.

A quarta fase é de suma importância, pois diz respeito a traçar as estratégias gerais da comunicação. É nesta fase que se determinará como tornar a comunicação o mais eficiente possível. Nas palavras de Kunsch, é aqui que deve-se

[...] pensar o que deve ser dito (mensagem), qual o canal ou meio mais adequado (veículo), a que público (receptor) se destina a comunicação, qual o momento mais oportuno e onde ela deve acontecer, detectando-se as ameaças e oportunidades do ambiente organizacional. (KUNSCH, 2002 p.273)

A quinta fase diz respeito ao relacionamento dos projetos e programas específicos, ou seja, relacionar tudo que há de ser desenvolvido para atender as necessidades detectadas no diagnóstico.

Por fim, a última fase seria a montagem do orçamento geral, com as previsões de custos e gastos para a execução do planejamento.

Kunsch (2002) chama a terceira a última etapa do processo de “gestão estratégica da comunicação organizacional”. Nesta etapa é necessário tomar alguns cuidados estratégicos, pois de nada adianta um bom planejamento, se este não for corretamente executado. Faz-se necessário aqui envolver as pessoas para que elas entendam e percebam que a organização quer mudar, sendo a comunicação essencial para isso. As fases principais desta etapa são a divulgação do plano, ou seja, vender a idéia e engajar as pessoas nele; implementação do plano, realizá-lo de fato; controle das ações, de forma continua buscando corrigir erros e evitar

desvios; e avaliação dos resultados, onde é possível visualizar os resultados obtidos e ter uma visão crítica destes para ponderar se a comunicação ocorreu de forma simétrica entre a organização e seus públicos. (KUNSCH, 2002 p.276)

Após a exposição do modo de diagnóstico, planejamento e execução do Planejamento Estratégico de comunicação, é possível perceber que este sempre será orientado pelas informações estratégicas gerais da organização e nesse sentido, os programas de ação propostos devem ser coerentes com a missão, com os valores, as metas e os objetivos da organização, atuando de forma sinérgica e convergindo assim para uma comunicação organizacional integrada.

6. AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO

Dada a proposta de realizar um Planejamento Estratégico de Comunicação Integrada para uma agência de comunicação, faz-se necessário conceituar agências de comunicação, explicando seus componentes, seu papel, estrutura e sua importância. Uma agência de comunicação é uma:

empresa criadora/produtora de conteúdos impressos e audiovisuais especializada nos métodos, na arte e na técnica publicitárias, através de profissionais a seu serviço que estuda, concebe, executa e distribui propaganda aos Veículos de Comunicação, por ordem e conta de Clientes Anunciantes com o objetivo de promover a venda de mercadorias, produtos, serviços e imagem, difundir idéias ou informar o público a respeito de organizações ou instituições a que servem. (CENP, 2004, p.5)

Sendo assim, podemos observar que a agência de comunicação pode ser considerada a mediadora entre os anunciantes ou clientes e os veículos de comunicação. A partir desta proposição é válido ressaltar também que existe uma grande flexibilidade e variedade nos serviços prestados pelas agências e no planejamento de suas atividades, considerando que existe grande rotatividade nos clientes das agências de comunicação. Os serviços devem ser adaptados para cada cliente específico, levando em consideração suas vontades, pretensões, tamanho da empresa e quaisquer outros aspectos que possam exercer influência na realização de seu trabalho. Por todos esses motivos é de suma importância a proposição de um Planejamento Estratégico de Comunicação Integrada ideal.

A ABRACOM (Associação Brasileira das Agências de Comunicação) classifica como agências de comunicação todas aquelas que oferecem serviços nas seguintes áreas

(a) diagnóstico e planejamento de comunicação; (b) programas de relações com a imprensa; (c) programas de relações com investidores; (d) programas de relações com o público interno; (e) programas de relações com a comunidade; (f) programas de gerenciamento de crises; (g) propaganda ("marketing") institucional; (h) mensuração e avaliação de resultados; (i) treinamento de porta-vozes; (j) edição de publicações; (k) comunicação interativa; (l) programação visual; (m) vídeos empresariais; (n) programas de relações governamentais e de opinião pública; e (o) organização de eventos. (ABRACOM, 2006, p.2)

Segundo o CENP (2004), é função das agências de comunicação estudar produtos e marcas a serem comunicados, realizar estudos do mercado e avaliar idéias da concorrência, identificar públicos e mercados em que haja possibilidade de assimilação da mensagem a ser transmitida, assegurar que os públicos desejados estejam sendo atingidos, e ainda a criação, produção e execução de formas variadas de mídia.

Sarquis (2006) aponta algumas tendências e transformações que vêm ocorrendo no ramo das agências de comunicação. O primeiro ponto citado por Sarquis (2006) é a terceirização. As agências, cada vez mais, estão terceirizando serviços como design, assessoria de imprensa, pesquisas, eventos, elaboração de sites corporativos, entre outros aspectos. Isso exige das empresas uma nova capacidade de controle de terceiros e da possibilidade de que sejam estabelecidas parcerias. O segundo aspecto diz respeito, justamente, a Comunicação Integrada. O autor afirma que em resposta a demanda do mercado, as agências passaram a oferecer serviços mais amplos e diversificados, não se concentrando somente em propaganda, mas em toda a comunicação que o cliente exigir. Palma apud Kunsch (2003) diz que quando planejamos a comunicação para qualquer instituição deve-se ir além da separação que se faz entre as habilitações de jornalismo, Relações Públicas e publicidade e propaganda e precisa-se crer nas múltiplas perspectivas que a convergência dessas áreas oferece. Sarquis cita também a criação do CENP (Conselho Executivo de Normas-Padrão) e do Conar (Conselho Nacional de Auto-Regulamentação Publicitária), formas de regulamentação que com o passar do tempo se mostraram fundamentais. Outra tendência observada é a de fusões e associações. Tem se tornado cada vez mais comum a união de agências, aumentando seus volumes de negócios, suas receitas, e auxiliando na resolução de problemas causados devido ao aumento na concorrência.

Como foi mostrado, as agências cada vez mais tem diferenciado seus serviços e tornaram-se mais específicas e diversas. A classificação de uma agência torna-se difícil e a identificação da mesma só é possível a partir do conhecimento mais aprofundado das atividades que esta desempenha. Desta maneira, a proposta de um Planejamento Estratégico de Comunicação Integrada, torna-se pertinente e útil para o contexto das agências, em seu funcionamento interno. Assim, será

proposto um modelo ideal de planejamento que leve em consideração o modelo de negócio, a pluralidade de clientes, diversidade nas ações de comunicação e terceirização de serviços, fatores esses que diferem as agências das organizações tradicionais.

7. ENFOQUE COMUNICAÇÃO E EVENTOS

7.1 Caracterização da Empresa

A agência “Enfoque Comunicação e Eventos”, sob a razão social Enfoque Jornalismo S.S LTDA., localizada no endereço Rua Nicolau Maeder, 47, Alto Da Glória. Curitiba – PR é uma agência que se apresenta como uma assessoria de comunicação empresarial.

A Agência Enfoque foi fundada em 1º de outubro de 1978, por Creso Luiz de Moraes (em memória) e Christiani Moraes e a primeira empresa de Comunicação Empresarial devidamente estruturada do Paraná, e uma das pioneiras no Sul do Brasil. Surgiu a partir da necessidade que seus fundadores possuíam em atuar na profissão. Especializada em assessoria de imprensa e eventos empresariais, a Enfoque orgulha-se de ter sido a primeira agência paranaense a receber o Premio Opinião Pública, oferecido pelo Conselho Regional de Profissionais de Relações Públicas - SP e PR.

Creso Moraes era diretor de redação no extinto Diário do Paraná, e Christiani Moraes, bacharel em Direito e Jornalismo, foi repórter e editora no Jornal Folha de Londrina. Atualmente, Christiani é diretora geral da Enfoque.

O campo de atuação da agência envolve assessoria de imprensa, Relações Públicas e organização de eventos, principalmente corporativos, e tem como objetivo influenciar a opinião pública a favor de seus clientes, gerar e atender expectativas, além de fortalecer ou manter uma boa imagem de seus assessorados. Assim, as áreas de atuação da Enfoque podem ser divididas em:

a) Comunicação Empresarial: Engloba as áreas de assessoria de imprensa, elaboração de pautas, administração de crises, auxílio na elaboração de discursos, Media Training, contato com a imprensa, monitoramento de concorrência, análise de retorno de mídia, elaboração de clipping.

b) Planejamento e Organização de Eventos: Inaugurações, Lançamentos de novos produtos, cursos, palestras, seminários, simpósios, entrevistas coletivas, confraternizações, eventos temáticos, protocolo, cerimonial receptivo, entre outros.

Entre os clientes atuais da agência, podemos destacar: Albergue São João Batista, Programa Social Bom Aluno, Consulado Geral da Alemanha, Imcopa, Lume, Novozymes, Socorro aos Necessitados, Thermaqua, TOTVS, Funerária Vaticano. Graças aos anos de experiência, a Enfoque já atuou nos mais diversos segmentos de mercado. Entre os clientes que já utilizaram os serviços da Enfoque, podemos citar: Nestlé, Brahma, Gillette, Colgate, H. Stern, Votorantim, Mcdonalds, By Tennis, Pizza Hut, Hotéis Bourbon, Teatro Regina Vogue, Bamerindus e vários outros, além dos mais variados cursos, palestras, simpósios, congressos, campanhas, copas, etc.

Hoje, com 32 anos de mercado, a Enfoque possui 6 funcionários. Em todos esses anos, dezenas de estudantes e profissionais recém-formados já passaram pela agência, contribuindo e adquirindo experiência.

7.2 Diagnóstico da Comunicação Integrada

A partir das respostas coletadas através da entrevista semi estruturada realizada na agência Enfoque Comunicação e Eventos fez-se uma interpretação dos dados adquiridos. Partindo destes, realizou-se uma análise relacionando as informações com os conceitos de Comunicação Integrada como exposto a seguir.

A agência conta com seis profissionais, dentre os quais se encontram jornalistas e Relações Públicas e cargos administrativos. Não há profissionais de publicidade e propaganda efetivamente contratados pela Enfoque e esta nunca utilizou e não possui interesse em profissionais de marketing. Neste aspecto, pode-se observar que as características da agência não vão ao encontro de um dos conceitos de Comunicação Integrada que diz que é necessário que os profissionais de comunicação trabalhem em conjunto (Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda e Marketing). Como já foi dito neste trabalho, “Acreditamos na comunicação integrada, ou seja, na atuação conjugada de todos os profissionais da área. Não há conflitos entre as diversas atividades: há somatória em benefício do cliente.” (ABERP apud KUNSCH, 2002, p. 151). Em relação ao marketing, Kunsch (2002) destaca que as áreas de marketing e Relações Públicas exercem funções essenciais para direcionar de forma mais eficiente, eficaz e efetiva o alcance dos objetivos globais das organizações modernas.

Descobriu-se que não existe nem um tipo de hierarquia dentre os profissionais de comunicação da agência e nesta todos trabalham de acordo com a demanda, sem fazer distinção sobre qual das áreas a serem trabalhadas tem mais destaque ou importância. Existe a interação entre os profissionais de Jornalismo e Relações Públicas em todas as atividades desenvolvidas pela Enfoque, em comunicação empresarial e Relações Públicas. Os profissionais trabalham juntos (no que diz respeito à assessoria de imprensa, planejamento e realização de eventos empresariais e eventualmente em assessoria de comunicação interna e institucional), com a supervisão da fundadora Christiani Moraes. Esta prática converge com o conceito de Comunicação Integrada que propõem a atividade conjunta, sem diferenciação hierárquica, das habilitações de comunicação. De acordo com Kunsch (2002) o resultado do trabalho em Comunicação Integrada deveria constituir uma unidade harmoniosa apesar das diferenças entre as habilitações em comunicação. Deveria haver harmonia entre as habilidades comunicacionais apesar de suas peculiaridades.

Na realidade da agência o conceito teórico de Comunicação Integrada se perde um pouco. A partir da entrevista percebeu-se que o termo adquiriu um sentido coloquial, o sentido de que Comunicação Integrada é a possibilidade, por parte da agência, em oferecer todos os serviços que são solicitados pelo cliente, mesmo quando agência precisa terceirizar a comunicação mercadológica, por exemplo.

O entendimento que a agência Enfoque tem sobre a convergência das atividades em comunicação não está inteiramente fora do contexto, porém, segundo Kunsch (2003) o composto da Comunicação Integrada não pode ser entendido como um processo de terceirização das atividades, mas na verdade deve constituir uma unidade harmoniosa que corre o risco de ser perdida com dissociação das atividades.

Foi-nos relatado que quando um cliente solicita os serviços em assessoria de comunicação, oferecidos pela Enfoque, a primeira providência a ser tomada é uma reunião de reconhecimento do cliente e seus principais objetivos em estar terceirizando uma ação em comunicação. Esta reunião acontece entre a jornalista Christiani Moraes, proprietária da agência, e o(s) contato(s) ou interessado(s) da empresa assessorada. Nesse encontro a Enfoque procura se inteirar de toda a

informação possível sobre a empresa (seu segmento no mercado, atividades, públicos aos quais atende, etc.), quais são os objetivos pretendidos com a terceirização e quais os públicos-alvo dessa ação específica. Logo após, com as informações básicas recolhidas junto à empresa e feito o *briefing* da ação a ser desenvolvida pela Enfoque, os jornalista e Relações Públicas da agência se reúnem para pensar, discutir e desenvolver possíveis formas de execução do trabalho solicitado. Feito isso, um conceito inicial do trabalho é desenvolvido e encaminhado para a empresa para possíveis correções ou aceitação, dependendo da aprovação desta, o trabalho continua sendo desenvolvido pautado neste *feedback* inicial. Dependendo da complexidade da ação solicitada à Enfoque, esta sofre algumas alterações e adequações durante o desenrolar do trabalho, mas constantemente, ações mais pontuais são realizadas bem rapidamente, de acordo com os objetivos do cliente.

Analisando as etapas de trabalho que a Enfoque normalmente realiza, podemos observar que algumas fases do desenvolvimento de um trabalho pautado na Comunicação Integrada não se verificam. Tais como a pesquisa em suas fases mais específicas de levantamento de dados, auditorias e construção de diagnósticos situacionais. Na fase do planejamento e implantação, suas ações são imediatistas e carecem de maior estruturação quanto à sincronização do objetivo específico da ação desenvolvida pela Enfoque, com os objetivos e metas organizacionais, assim como adequação às políticas organizacionais.

Além disso, quando solicitadas ações de comunicação por parte do assessorado, as atividades de atendimento e orçamento, são feitos principalmente pela jornalista e proprietária da agência e a criação dos trabalhos é realizada em conjunto, pelos jornalistas e Relações Públicas. Neste aspecto pode-se notar que, seja pelo reduzido quadro de funcionários na agência, seja pela falta de autonomia dos profissionais, a comunicação fica centralizada em uma única pessoa e desta dependem todas as produções e aprovações dos trabalhos da agência, interferindo nos princípios da integração e sinergia propostos pela Comunicação Integrada.

Sabe-se também que a Enfoque Comunicação e Eventos já teve em seu nome a designação de agência de Comunicação Integrada, porém se desvinculou desta ao notar que outras agências passaram a se intitular da mesma maneira

sendo que nem sempre de fato eram. Considerando a tendência apenas um modismo, preferiu mudar de foco, além de não considerar a denominação um diferencial competitivo. Buscando o que a agência podia oferecer de melhor a seus clientes, direcionaram os esforços para a comunicação empresarial e a realização de eventos. Apesar da mudança de denominação, se for solicitado pelo cliente a criação de um plano de comunicação mais abrangente que careça da interação dos diversos profissionais de comunicação, a agência, com suas experiências anteriores, sente-se apta a desenvolvê-lo.

A partir da entrevista, descobriu-se que os clientes da agência buscam-na para ações mais pontuais, que não envolvem todos os profissionais de comunicação e preferem a terceirização para ações mais específicas, como ações publicitárias. A agência em alguns casos recebeu trabalhos que exigiam uma abrangência e um esforço que envolvesse vários profissionais da área, além de artistas plásticos, fotógrafos e decoradores. Nesses casos, a Enfoque não deixa de realizar o trabalho, mas terceiriza a maioria das atividades. Considerando os conceitos teóricos abordados na fundamentação teórica, ações pontuais na prática comunicacional não qualificam Comunicação Integrada, de modo que esta representa exatamente o oposto. Nas palavras de Kunsch

a comunicação integrada precisa ser entendida como uma filosofia capaz de nortear e orientar toda a comunicação que é gerada na organização, como um fator estratégico para o desenvolvimento organizacional na sociedade globalizada. (KUNSCH, 2002, p.179).

Esta citação explicita que a Comunicação Integrada deve ser uma filosofia que se estende a todas as atividades comunicacionais, usadas de forma conjunta e não isolada.

O diagnóstico da entrevista feita mostrou que de modo geral, os conceitos de Comunicação Integrada não são percebidos nas atividades oferecidas e realizadas pela agência Enfoque. Por este motivo, os autores julgam necessária a estruturação de um planejamento de Comunicação Integrada adaptado ao porte de agências como a Enfoque, que atenda as demandas e necessidades desta, mas que se acrescente às agências um caráter mais integrado. Para este, será utilizado como base o Planejamento Estratégico de Comunicação Integrada proposto por Margarida

Kunsch, adaptando seu conteúdo e linguagem para agências de comunicação de pequeno porte.

8. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICOS DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA ADEQUADO PARA AGÊNCIAS DE PEQUENO PORTE

O Planejamento Estratégico de Comunicação Integrada adaptado para agências de comunicação do porte da Enfoque Comunicação e Eventos terá como base o Planejamento Estratégico de Comunicação Integrada proposto por Margarida Kunsch no livro Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada, 3ª edição, 2002. O presente trabalho adequou o conteúdo e linguagem do planejamento proposto por Kunsch para agências de comunicação de pequeno porte, uma vez que este modelo mostra-se demasiadamente genérico e carece de adequações específicas para empresas de diferentes portes.

8.1 Pesquisa

8.1.1 Identificação e conhecimento da situação

Para desenvolver um Planejamento Estratégico de Comunicação Integrada para agências o primeiro passo é conhecer a agência inteiramente, ter uma visão macro e micro do ambiente onde esta está inserida, é ter pleno conhecimento de sua missão, visão, cultura, de que maneira é a comunicação interna, quais são seus clientes e quais são os serviços oferecidos por esta.

Como em outras organizações, é necessário fazer um levantamento das oportunidades e ameaças organizacionais, assim como a identificar a concorrência e o mercado de atuação.

Esta etapa é básica para o conhecimento da situação, pois assim é possível identificar erros que prejudicarão o andamento do planejamento e encontrar oportunidades de resolvê-lo.

8.1.2 Levantamento de dados

O próximo passo é verificar com mais profundidade a situação encontrada no passo anterior. Este deverá ser feito através de análises de documentos, conversas impessoais e principalmente por observação direta ou pessoal e reuniões. É válido também nesta etapa fazer um levantamento da opinião dos clientes sobre a agência através de pesquisas de opinião ou questionários de avaliação.

8.1.3 Mapeamento e identificação dos públicos

Esta etapa é de grande importância para perceber o porte da agência e suas prioridades. Os públicos relacionados à agência estão diretamente ligados ao número de terceirizações e ao foco desta. Quanto mais serviços forem oferecidos, maior será o número de fornecedores e profissionais envolvidos. Além disso, de acordo com o porte da agência, haverá a variação do tipo de clientes que esta atende e da forma como esses serão atendidos.

Após mapear os públicos envolvidos, é necessário determinar o perfil e o nível de envolvimento destes com a agência, pois a partir disso será possível trabalhar com ações comunicacionais e esforços direcionados. É relevante ressaltar que em agências de comunicação de pequeno porte a prática da terceirização de atividades gera um novo público importante. Este mantém com a agência uma relação diferente já que é determinante para a entrega do serviço, mas não está inserido dentro do ambiente de trabalho. Os terceirizados e ainda os fornecedores compõem um público especial para estas agências e merece uma atenção diferenciada.

Conhecer os públicos estratégicos traz a possibilidade de admitir a importância da convivência com estes para a sobrevivência da agência e a influência direta destes em seus negócios e *jobs*.

8.1.4 Análise da situação e diagnóstico

A partir dos dados coletados nas etapas anteriores, após conhecer o dia-a-dia da agência, seus públicos, seu funcionamento e sua dinâmica, é necessário olhar o contexto da agência de uma forma mais crítica, dando juízos de valor para sua realidade com a intenção de alterar a conjuntura atual e corrigir os erros que venham a surgir.

Logo depois da interpretação e apreciação dos dados, deve-se construir o diagnóstico situacional em busca dos reais obstáculos e falhas e suas principais causas. Faz-se necessário realizar uma análise ambiental interna e externa visando detectar os pontos fortes e fracos assim como as ameaças e oportunidades. É a partir deste que serão prospectados os resultados desejados para as ações futuras

da agência. O diagnóstico facilita a tomada de decisões, pois dá a agência uma visão ampla e completa da situação.

8.2 Planejamento

8.2.1 Fixação de políticas de comunicação

É importante estabelecer políticas de comunicação porque estas possibilitarão atribuir normas as ações comunicacionais dentro da agência. Há a possibilidade que essas políticas não estejam explícitas ou claras, mas elas existem, pois todas as empresas, assim como as agências, têm princípios a serem seguidos, sendo eles falados ou não.

É de suma importância que estas políticas então sejam comunicadas, escritas e passadas a todos os funcionários, terceirizados, fornecedores e clientes, novos e antigos, para que não haja erros por falta de conhecimento destas. Além disso, estas devem ser lembradas a cada realização ou entrega de um novo trabalho ou *job*, para que sejam norteadoras durante todo o processo e ainda, possivelmente, tornem-se um diferencial na avaliação, por parte dos clientes, do serviço entregue.

Levando em conta o porte da agência, o reduzido quadro de funcionários e outros envolvidos no processo, algumas sugestões para a fixação dessas políticas são: a menção destas em reuniões; criação quadros de políticas a serem afixados nas salas de trabalho; envio de e-mails, quando pertinente, lembrando tais políticas; anexação das políticas juntamente com o contrato de prestação de serviços de terceirizados.

8.2.2 Definição de objetivos e metas

Como já citado neste trabalho, objetivo, por definição, é a posição a ser alcançada no futuro, resultados esperados ou desejados.

Como exemplo, para agências de pequeno porte, um objetivo a ser alcançado é a busca da atuação sinérgica entre os diversos profissionais de comunicação devido a proximidade entre estes. Outro objetivo a ser seguido é criar na agência um ambiente de diálogo e fluxo simétrico de informações, tomando como vantagem o tamanho reduzido da organização. Ainda é possível ter como objetivo que a

prospecção de novos clientes e contas torne-se um fim conjunto e seja almejado por toda a agência.

Quanto as metas, essas são a quantificação dos objetivos. É determinar tempo, dimensão e qualidade destes. No caso dos exemplos dados, é definir de que forma os profissionais irão trabalhar, em quais atividades, buscando quais resultados. É criar canais de comunicação que funcionem e reduzam numa porcentagem o ruído. É ainda determinar quantos novos clientes e contas serão atingidos, em quanto tempo e por quais áreas da agência. Determinar metas é transformar os objetivos imaginados em resultados palpáveis.

Quando se estabelecem metas e objetivos em uma pequena agência, faz-se necessário que ambos sejam bem absorvidos e disseminados entre os funcionários, pois, apesar de serem poucos, dependem destes o sucesso da agência.

Além disso, a pluralidade dos clientes envolvidos com a agência trazem a necessidade desta ter alguns objetivos específicos, voltados para este ponto, como por exemplo, a organização destes clientes. Outro ponto que surge com esta pluralidade, é a pontualidade e especificidade de certas ações, que também afetam os objetivos e metas. Pontos esses característicos de pequenas agências.

8.2.3 Determinação de estratégias

Estratégia, como já mencionado na fundamentação teórica, consiste em direcionar eficazmente as ações. Estratégias consistentes são aquelas que conseguem englobar objetivos propostos e para isso é necessário, em grande parte, de criatividade.

O desenvolvimento de estratégias por parte de uma agência de comunicação deve se valer do envolvimento de todas as áreas criativas desta. As estratégias podem surgir a partir de um *brainstorm* conjunto e resumidas em um *briefing*. A partir disto, áreas mais administrativas podem transformá-las em táticas mais formais a serem seguidas. Tais estratégias devem ser concebidas a fim de que estas sejam flexíveis as várias mudanças que a agência pode vir a enfrentar. As mesmas devem ainda levar em conta os pontos característicos de seu porte, como a terceirização, a flexibilidade e variedade de ações, a pluralidade de clientes que atende e o quadro

reduzido de funcionários. Todas essas características influenciarão nas estratégias a serem desenvolvidas. Por exemplo, estratégias muito complexas e que demandem muita mão de obra terão maior probabilidade de darem errado, devido a escassez de recursos humanos.

Por fim, É aconselhável que seja feita uma revisão das mesmas a cada mudança que o ambiente sofrer.

8.2.4 Proposição de planos, projetos e programas de ação e planos alternativos e/ou emergenciais.

O plano é a parte do planejamento que contém as premissas básicas para o processo decisório, é a primeira especificação do planejamento, sendo, porém ainda mais abrangente que os projetos e os programas. Plano é um nível mais geral do que será feito. É nele que se encontram os objetivos, as estratégias gerais, os prazos, alocações de recursos e outros pontos macro.

O projeto é a segunda maior parte do planejamento, estando este dentro dos planos. É nesta parte que se tem uma visão mais racional e mede-se, por exemplo, as condições dos recursos econômicos a serem investidos, além de ter mais detalhes técnicos do que será realizado.

Por sua vez, os programas de ação são o resultado final da tomada de decisões. É neles que se encontram o que realmente será feito, as menores ações descritas detalhadamente com a definição de como os recursos serão usados, onde serão aplicados. É a menor parte dentro do planejamento e é a mais fácil de ser enxergada, já que descreve ações postas em práticas e não apenas objetivos a serem alcançados.

Nesta etapa, a partir do conhecimento da agência e do ambiente no qual esta está inserida, faz-se o planejamento de planos alternativos e/ou emergenciais. Estes nada mais são que “planos B” dos planos principais e servem para precaver a agência de possíveis mudanças no mercado, na perda de funcionários ou na diminuição de lucros, por exemplo. Qualquer mudança ambiental pode prejudicar o planejamento e necessitar de um plano alternativo.

8.2.5 Escolha e seleção de meios de comunicação

Como o próprio nome do tópico diz, nesta parte faz-se a escolha e seleção dos meios de comunicação a serem usados para atingir os públicos desejados, determinados anteriormente no planejamento.

Como premissa fundamental de todo comunicador, alguns pontos básicos devem sempre ser levados em consideração para a escolha correta: o que será dito (a mensagem), pra quem será dito (o público), quando será dito (*timing*), como será dito (a linguagem) e onde será dito (o meio em si). Levando em consideração que este planejamento se aplica de dentro pra fora, o público interno deve receber grande atenção e a forma como este será comunicado adquire várias formas como a escrita, oral, audiovisual, eletrônico e etc.

Novamente recorrendo aos exemplos já mencionados, o plano “Traga mais um” deveria ser comunicado de uma forma mais aprofundada, com mais tempo, com data de lançamento, já que seus objetivos interfeririam nas metas dos profissionais. Por ser uma agência de pequeno porte, este plano poderia ser divulgado através de várias formas, em vários níveis, para garantir seu entendimento. Primeiramente poderia ser convocada uma reunião para apresentação do Planejamento Estratégico e neste se explicariam todos os planos e mudanças. Para reforçar, e-mails seriam disparados lembrando o plano, seus projetos e seus programas de ação. Para garantir mais ainda seu sucesso, o recurso “face a face”, muito comum em menores empresas, seria de grande valia. Ir de encontro ao funcionário e descobrir como está o andamento do plano, o que este acha sobre o mesmo, criaria um ambiente mais aberto e dinâmico.

8.2.6 Determinação dos recursos necessários

Nas palavras de Kunsch (2003, p. 344), “nessa fase planejam-se todos os recursos materiais, humanos e financeiros necessários para colocar os planos, projetos e programas em execução.”

Independente do porte da agência, é nesta etapa que será decidido o que é preciso para colocar os planos em prática. Em uma agência de pequeno porte, normalmente os recursos são mais limitados, especialmente os humanos e

financeiros, por isso, faz-se necessário a especificação detalhada desses recursos, a fim de otimizar seus usos e destiná-los da melhor forma possível.

É nesta etapa que deve ser repensado a importância de cada planejamento para determinar quanto de recursos esse receberá, além de compreender a qualidade a quantidade dos recursos disponíveis, por exemplo os humanos. Saber a qualificação e as habilidades de cada profissional, ajuda na alocação deste dentro de cada plano a ser executado.

8.2.7 Orçamento

Orçamento é uma fase muito importante e que demanda muita atenção. Está etapa vem para ajudar o controle e a execução dos planos já que sem recursos, nada pode ser realizado.

Segundo Kunsch (2003, p. 347) “orçamento é uma previsão dos custos que se supões sejam consumidos durante o desenvolvimento do projeto ou programa, podendo ser fixos ou variáveis.”. O orçamento deve ser pensado de forma racional e realista, sem contar com possíveis mudanças otimistas e sim baseado na realidade atual da agência e suas possibilidades até o momento.

Como nas palavras citadas acima, apesar de sério, o orçamento não é completamente fixo. Se mudanças vierem a surgir (boas ou ruins), assim como durante toda a etapa do planejamento, este poderá sofrer alterações.

Os orçamentos devem ser adaptados a dinâmica da empresa e divididos de acordo. No caso de uma agência de comunicação, sugere-se que os custos sejam dividimos por planos e então subdivididos pela demanda das partes da agência envolvidas.

8.2.8 Divulgação e Obtenção de apoio geral

Esta é a etapa final do planejamento e consiste na árdua tarefa de conseguir a compreensão e o apoio de toda a agência na execução dos planos e atividades propostas. O público interno, durante o processo de implantação é fundamental para o sucesso do plano, sendo assim, nessa fase é imprescindível que o planejamento seja exposto e comunicado de forma efetiva a fim de mobilizar este público.

Kunsch (2003) diz que uma cultura participativa é a base para um programa efetivo de comunicação. Segundo a autora, o público interno tem de conhecer cada ação que será implantada e o porquê delas, para realmente se envolverem no processo.

Sendo a agência de pequeno porte, o esforço reduz-se consideravelmente, levando em conta que é possível, em uma reunião geral com todos os funcionários, expor o novo planejamento. Porém, apesar de menor, esta obtenção de apoio precisa ter seus respaldos documentais. É aconselhável que o planejamento seja impresso e lido por todos e que os esclarecimentos necessários sejam feitos antes de sua aprovação.

A partir do momento que toda a agência concorda com o modo como essa irá crescer e trabalhar, todos se tornam responsáveis por isto.

8.3 Implantação

A parte de implantação é a fase do processo onde tudo que foi minuciosamente projetado e pensado, será colocado em prática. Para garantir a efetividade desta etapa, é necessário atentar-se para alguns cuidados a serem tomados.

8.3.1 Controle, monitoramento e correção de desvios

Um cuidado a ser tomado diz respeito ao controle e monitoramento das ações implantadas. Assim como em qualquer planejamento, o Planejamento Estratégico de comunicação carece de controle para averiguar se há erros ou desvios das ações planejadas. O controle é, segundo Tavares (2000), um instrumento que lhe diz se o que está ocorrendo é o que foi previsto.

Seguindo o controle, por fim, é necessário fazer a correção dos possíveis desvios que o planejamento tenha sofrido. Kunsch(2000) menciona que existem duas dimensões de ações de controle, sendo uma a reativa (corrigir desvios detectados) e a outra proativa (evitar que os desvios ocorram). Agindo assim, será possível corrigir, em tempo hábil, possíveis falhas de todo o processo.

Atentando para esses cuidados, a fase de implantação será bem sucedida.

8.4 Avaliação

A avaliação é importante não apenas para verificar se os objetivos e estratégias foram atingidos, mas também para que se possa verificar se houve desvio dos objetivos pretendidos e quais as causas desses desvios.

8.4.1 Mensuração de resultados

A área da comunicação é difícil de ser mensurada, uma vez que lida com conceitos intangíveis como construção de imagem, relacionamentos, conflitos, etc.

A agência deve sempre fazer uma auto-avaliação, questionando seus clientes sobre os serviços prestados, seu posicionamento e imagem perante o mercado, e qual o nível de satisfação do público interno, através de reuniões e questionários. Pode-se usar métodos aplicados aos seus próprios clientes, como clipping, para saber como a agência se sai na mídia, como anda sua fama no mercado e quão eficientes são seus serviços. Esta seria uma forma mais palpável de medir os resultados da agência.

8.4.2 Estabelecimento de critérios de avaliação

É importante designar parâmetros gerais, para a agência como um todo e também parâmetros específicos para segmentos determinados. Neste ponto, é fundamental que sejam analisados alguns pontos: resultados obtidos, se as estratégias previamente determinadas se mostraram eficazes, listar pontos positivos e negativos das ações realizadas. No caso da agência, deve-se verificar se as atividades foram planejadas corretamente, se a audiência pretendida foi de fato atingida, se os receptores receberam a mensagem corretamente, quais estratégias foram aplicadas corretamente e quais devem ser modificadas para que outras atividades posteriores sejam realizadas de uma maneira melhor, se os recursos foram bem utilizados.

Sendo uma agência de pequeno porte, formulários de avaliação e questionários podem não se aplicar, devido ao número reduzido de funcionários. Porém pesquisas de opinião, pedidos de feedback, reuniões periódicas e tabelas e planilhas de comparação e de custos, devem sim existir para que seja criado um método de acompanhamento, e que a partir destes registros possam ser feitas

comparações e uma avaliação mais profunda do que deve ser mantido e do que deve ser alterado.

8.4.3 Relatório Conclusivo

Um ponto relevante quando se trata de avaliação é a documentação dos resultados obtidos, para que estes possam servir como fonte de consulta posteriormente.

Em uma agência de comunicação, devem ser guardados todos os briefings, clippings, releases, pesquisas, matérias ou quaisquer outras informações que possam servir como material de apoio. Os resultados das avaliações devem ser documentados e arquivados, para que depois possam ser analisados e comparados com os materiais citados acima, e assim levantados quais foram os aspectos positivos e quais devem ser repensados.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com um mercado cada vez mais exigente, inserido numa sociedade cada vez mais seletiva, com os serviços oferecidos pelo segundo setor da economia, se faz necessário uma grande disponibilidade para mudanças, inovações e melhoramentos. Por isso, no projeto proposto buscou-se demonstrar os conceitos, funções e importância da aplicação dos critérios de Comunicação Integrada nas atividades em comunicação.

Por isso, um planejamento é proposto para agências de comunicação de pequeno porte com o objetivo de fornecer uma amostra de comunicação eficaz e atual que busca se adequar as exigências do mercado.

Dessa forma, pretendeu-se fornecer mais uma contribuição para produção comunicacional e aprimorar o conceito de Comunicação Integrada quando inserida na realidade das agências de comunicação de pequeno porte.

O projeto se mostra relevante, pois, apesar de inspirado em um modelo ideal, consegue contextualizar e focar suas ações em um porte de agência em particular e assim torna-se uma referência mais específica para a pesquisa na área. Além disso, ainda que seja um planejamento definido a partir da análise de uma agência, poderá inspirar outras e chamar a atenção para uma comunicação mais planejada, sinérgica e dirigida, como a Comunicação Integrada.

Neste trabalho foram descritos os conceitos teóricos a respeito da Comunicação Integrada e Planejamento Estratégico. Também foi delimitado o modelo de negócio e a estrutura das agências de comunicação além da apresentação de um estudo de caso da agência Enfoque Comunicação e Eventos. Por fim, foi demonstrado que os conceitos de Planejamento Estratégico de Comunicação Integrada que são utilizados na prática profissional da agência Enfoque Comunicação e Eventos divergem, em sua maioria, da teoria de Comunicação Integrada.

A partir de todo este desenvolvimento, um modelo de Planejamento Estratégico de Comunicação Integrada para agências de pequeno porte foi traçado e proposto.

A pesquisa contou com dados verídicos e analisados de forma não arbitrária, sempre respeitando o entrevistado e os limites da agência. O projeto foi desenvolvido a partir do conhecimento adquirido durante o curso, a pesquisa e o contato com a realidade comunicacional.

Espera-se que este trabalho possa ajudar outros a entender, se interessar e/ou praticar a Comunicação Integrada e/o Planejamento Estratégico de Comunicação, independente do porte de sua agência ou empresa.

REFERÊNCIAS

ABRACOM. Disponível em: <http://www.abracom.org.br/down/estatuto_social.pdf > Acesso em: 25 out 2010.

ALDERSON, W., HALBERT, M. (1968), Men, Motives, and Markets, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. Disponível em: <<http://www.marketingpower.com/mg-dictionary-view1569.php> > Acesso em: 17 mai 2010.

ANSOFF, H. Igor. Estratégia Empresarial. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

ASSUMPÇÃO, Ana Beatriz. Definição de públicos na perspectiva de instituições privadas de ensino superior – IPES: um estudo de caso sobre as Faculdades Integradas de Bauru – FIB (2009)

BAILEY KD.1982. Methods of social Research. 2nd Ed, McMillan Publishers, The Free Press, New York, United States.

BAHIA, Benedito Juarez. Introdução a Comunicação Empresarial. Rio de Janeiro: Mauad, 1995

BERELSON Bernard (1952), Content Analysis in Communication Research., New York, The Free Press.

BOONE, Louis & KURTZ, David. Marketing contemporâneo. 8ª ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1998.

BRANDÃO, Eduardo Rangel; MORAES, Anamaria de Publicidade on-line, ergonomia e usabilidade: o efeito de seis tipos de banner no processo humano de visualização do formato do anúncio na tela do computador e de lembrança da sua mensagem. Rio de Janeiro, 2006. 400 p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Artes & Design, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

BUENO, Wilson da Costa. O Assessor de imprensa e o compromisso democrático. "In" Unidade, 1984.

CASALI, Adriana Machado. Comunicação Integrada e novas tecnologias de informação, 2002.

CENP - CONSELHO EXECUTIVO DAS NORMAS-PADRÃO. Normas padrão da atividade Publicitária. 8. Ed. São Paulo, 2004.

CHAPARRO, Manuel Carlos. Jornalismo e Relações Públicas: ação e reação. Organizado por Boanerges Lopes e Roberto Fonseca Vieira. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DEMO, Pedro. Metodologia Científica em Ciências Sociais. São Paulo: Atlas, 2007

DOZIER, D.M. (1990). The innovation of research in public relations practice: review of a program of studies. In Grunig, L.A. and Grunig, J.E. (1990). Public Relations Research Annual, Volume 2. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. pp. 3-28.

DUARTE, Marcia Yukiko Matsuuchi. DUARTE, Jorge. Trabalho apresentado no NP05 – Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 04 e 05 set.2002.

FITZPATRICK, Kathy R. The legal challenge of integrated marketing communication (IMC). Journal of Advertising. 34, 4. 2005. p. 93-102.

FORTES, W. G. Relações Públicas: processo, funções, tecnologias e estratégias. 2 ed. São Paulo: Summus, 2003.

FRANÇA, Fábio. Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica. São Caetano do Sul, SP: Yendis Editora, 2008.

GIL, Antonio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. São Paulo: Atlas, 1991.

GRUNIG, James E. A função das relações públicas na administração e sua contribuição para a efetividade organizacional e societal. Trad. de John Franklin Arce. Comunicação & Sociedade. São Bernardo do Campo: Póscom-Umesp, a. 24, n. 39, p. 67-92, 1o. sem. 2003.

SARQUIS, Aléssio Bessa. Disponível em:
<<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-09042007-110500/pt-br.php>>
Acesso em: 25 out 2010.

KITCHEN, Philip J. New paradigm – IMC – Under fire. 15, 1. Competitiveness Review. 2005. p. 72-80.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000b.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Introdução ao Marketing. São Paulo: LTC, 2000a.

KUNCZIK, Michael. Conceitos de Jornalismo. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2002.

KUNSCH, Margarida Maria Khrohling. Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada. São Paulo: Summus, 1986.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Relações Públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo: Summus, 1997.

KUNSCH, Margarida Maria Khrohling. Relações públicas e excelência em comunicação. In: Estudos ABERJ 1, 1998

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. Edição revisada, ampliada e atualizada. São Paulo: Summus, 2002.

KUNSCH, Margarida Maria Khrohling. Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling - Novos desafios para o profissional de comunicação. Disponível em:
<<http://www.portalrp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/teoriaseconceitos>> Acesso em: 10 mai 2010

KUNSCH, Margarida Maria Khrohling. Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas - Disponível em:
<<http://ddd.uab.cat/pub/analisi/02112175n34p125.pdf>> Acesso em: 12 jun de 2010

LINDEBORG, Richard. Excellent communication. In: Public Relations Quartely. New York: Precis Syndicate, v. 39, n. 1, primavera de 1994.

MADHAVARAM, Sreedhar; BADRINARAYANAN, Vishag e MCDONALD, Robert E. Integrated Marketing Communication (IMC) and brand identity as critical components of brand equity strategy. Journal of Advertising; 34, 4, 2005. p. 69-80.

MALANGA, Eugênio. Publicidade: uma introdução. 2ª edição. São Paulo. Atlas, 1977.

MICHAELIS - Disponível em:
<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=integrar>. Acesso em: 28 mai de 2010.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. *O Processo da Estratégia: Conceitos, Contextos e Casos Seleccionados*. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, Henry. *Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico*. Editora Artmed. São Paulo. 2000

NOGUEIRA, Nemercio. Opinião Pública e democracia, desafios a empresa. São Paulo: Editora Nobel, 1986.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2007.

PINHO, José Benedito. Propaganda institucional: usos e funções da propaganda em relações públicas. São Paulo. Summus, 1990.

PINHO, J. B. Relações Públicas na Internet: técnicas e estratégias para informar e influenciar públicos de interesse. São Paulo. Summus, 2003.

RABAÇA, Carlos Alberto e BARBOSA, Gustavo. Dicionário de Comunicação. São Paulo. Ática, 1987, p.481.

RICHERS, Raimar. O que é marketing. São Paulo: Brasiliense, 1986.

SANTANA, Shirley Arruda; FARIAS, Salomão de Alencar. Comunicação integrada de marketing e valor de marca. Um estudo exploratório em empresas de tecnologia da informação. In: INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação –Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 26, 2003, Belo Horizonte. Anais... Belo Horizonte: INTERCOM, 2003. CD-ROM.

SCHULTZ, D. (26 de abril, 1993a). Why ad agencies are having so much trouble with IMC. Marketing News. p. 12.

SCHULTZ, D. (24 de maio, 1993b). Just what are we integrating? Marketing News. p. 5.

SCHULTZ, D. (16 de agosto, 1993c). Four basic rules lay groundwork for integration. Marketing News. p. 5

SCHULTZ, Don E.; KITCHEN, Philip J. IMC – A UK Ad'Agency Perspective. Journal of Marketing Management. 1998, 14, p. 465-485.

SCHULTZ, Don E; Integrated marketing communications: maybe definition is in the point of view. Marketing News, jan, 1993.

SILVA, A. L. P. da. Transformando o perigo em oportunidades: como o profissional de Relações Públicas pode gerir um momento de crise. Projeto Experimental. Universidade Estadual Paulista. 2007.

STEINER, George A. Strategic Planning: What Every Manager Must Know. New York: Free Press, 1979.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. Administração. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.

TAVARES, Mauro Calixta. Gestão estratégica. São Paulo: Atlas, 2000.

TREVISAN, Nanci Maziero. O Mito da Comunicação Integrada. UMESP - Universidade Metodista de São Paulo, 2003.

TOFFLER, Alvin. A terceira onda. 9^a ed. Trad. de João Távora. Rio de Janeiro: Record, 1980.

VASCONCELOS, Isabella Freitas. A dialética da mudança: uma análise crítica do conceito de paradoxos organizacionais. EAESP/FGV/NPP - Núcleo de Pesquisas e Publicações. Relatório de pesquisa nº 6, 2004

WIKCIONÁRIO - Disponível em <http://pt.wiktionary.org/wiki/integrar>. Acesso em: 28 mai de 2010.

ANEXOS

Anexo 1: Questionário

Quantos profissionais de relações públicas, jornalismo, publicidade e propaganda e marketing existem na empresa? E além destes, quais são as outras áreas?

Existe um grau de hierarquia nas áreas de comunicação dentro da agência? Dentre as habilitações da comunicação existe alguma que se destaca nos serviços oferecidos pela agência?

Existe integração de profissionais de diferentes áreas para a criação de ações? Se sim, em quais ações?

Os clientes da agência, em algum momento, solicitam ações, em assessoria de comunicação, em que seja necessária a atuação conjunta das diferentes modalidades comunicacionais (Jornalismo, Relações Públicas, Marketing ou Publicidade e Propaganda)?

No contato com o cliente é demonstrado, que os projetos desenvolvidos pela agência, estarão formulados de um modo a abranger as diferentes modalidades da comunicação, ou não há esta preocupação?

O que a agência entende como comunicação integrada?

A partir da visão que a agência tem de comunicação integrada, julgam esta como um diferencial competitivo?

Em algum momento foi percebida, por parte da agência, a necessidade de implantar ações integradas nos serviços oferecidos?

Com relação ao processo de trabalho desenvolvido na Enfoque, quais são as etapas básicas da assessoria, desde o primeiro atendimento até a consecução do *job*?